

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin laitos

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen



TYTÄRYRITYKSEN STRATEGIAN LUOMINEN VENÄJÄLLE

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

8765

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Antti Leivonen 24633-4
31.8.2002

Markkinoinnin

laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 10 / 10 20 02 hyväksytty

arvosanalla cum laude approbatur (70) hyvä

KTT Niilo Hone

KTT Riitta Kosonen

TYTÄRYRITYKSEN STRATEGIAN LUOMINEN VENÄJÄLLE

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on lisätä kokemuspohjaista tietoa suomalaisyritysten kansainvälistymisestä Itä-Euroopassa ja niiden strategisesta suunnittelusta. Pyrkimyksenä on valottaa yritysten tekemiä investointeja Venäjälle ja erityisesti ymmärtää niiden strategisia valintoja ja niiden tekoa. Tutkimusongelmana esitetään kysymys: Miten suunnitellaan strategia Venäjälle tuotantoa perustavalle tytäryritykselle? Alaongelmina vastataan seuraaviin kysymyksiin: Miten perustetaan tytäryritys Venäjälle? Miten venäläisiä tytäryrityksiä johdetaan strategisesti? Teoreettisen viitekehyksen soveltuvuutta käytäntöön koeteltiin haastattelututkimuksen avulla.

Lähdeaineisto ja tutkimustapa

Tutkielman teoriaosassa käsiteltiin strategian ja strategisen suunnittelun merkitystä, yrityksen kansainvälistymisen strategioita ja Venäjän liiketoimintaympäristöä. Lähdekirjallisuuden avulla selvitettiin Venäjälle etabloituvan yrityksen kannalta strategian puitteet, strategian muodostamisen osa-alueet, vaihtoehtoisia toimintatapoja kansainvälistymisessä ja kohdemaan ympäristön erityispiirteitä, joista koottiin malli strategian luomisesta tytäryritykselle Venäjälle.

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisen tapaustutkimuksen keinoin, missä aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla yrityksissä, jotka olivat jo perustaneet tuotantotoimintaa Venäjälle. Haastateltavina oli Elcoteq Oyj:n, Fazer Leipomot Oy:n, Helkama-Forste Oy:n, Rautaruukki Oyj:n ja Reka Kaapeli Oy:n liikkeenjohdon edustajia. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään perustettujen tytäryritysten taustoja, markkina- ja toimintavalintoja sekä johtamiskäytäntöjä, joiden perusteella voitaisiin täydentää ja kehittää teoreettista viitekehystä.

Tulokset

Tytäryrityksen strategia muodostuu liiketoimintatason strategiasta, jota kotimaan yksikkö usein osana laajempaa konsernia menestyksekkäästi toteuttaa. Venäjä markkina-alueena seuraa Pohjoismaita ja Baltian maita, missä tytäryrityksen strategia ja konsepti ovat jo pääosin muodostuneet. Strategian muodostamisessa operaatiosta vastaava johtaja on avainasemassa. Hän muodostaa strategian ja toimintakonseptin yhdistämällä johtamansa liiketoiminnan ydinosaamisen ja vahvuudet sekä aiemman kansainvälisen kokemuksen kohdemarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Strategia ottaa vahvasti kantaa tuotesegmenttiin, markkinoihin ja kilpailualueeseen, minkä pohjalta muodostuu perustamiskonsepti. Johdon on nopeasti ymmärrettävä markkinoiden erot ja hiottava strategiaa sekä toimintatapaansa vastaamaan paremmin kohdemaan tarpeita ja markkinoita. Tytäryrityksen strateginen johtaminen tapahtuu kotimaasta käsin. Operaatiosta vastaava johtaja luo strategiset ja operatiiviset tavoitteet, jotka hän välittää tytäryrityksen paikalliselle johdolle toteutettavaksi. Tästä johtuen yhteydenpito tytäryrityksen ja emoyhtiön välillä on tiivistä.

Avainsanat

Strategia, tytäryrityksen johtaminen, Venäjä

4.2.2 Edeltävä kansainvälistyminen	62
4.2.3 Strategian muodostaminen	63
4.3 Yrityksen perustaminen ja strateginen johtaminen	66
4.3.1 Tytäryrityksen perustajat	66
4.3.2 Toiminnan käynnistys.....	68
4.3.3 Tytäryrityksen organisaatio ja johtaminen	70
5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	73
LÄHTEET	84
LIITE 1: HAASTATTELUPYYNTÖ	87
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO	88

TYTÄRYRITYKSEN STRATEGIAN LUOMINEN VENÄJÄLLE

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkielman taustaa.....	5
1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tarkastelutapa.....	6
1.3 Raportin rakenne.....	7
2 STRATEGIA JA KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE	9
2.1 Strategian luominen.....	9
2.1.1 Mikä on strategia?	9
2.1.2 Strategian muodostaminen	12
2.2 Yrityksen kansainvälistymisstrategiat	14
2.2.1 Motiivit yrityksen kansainvälistymiseen	16
2.2.2 Kansainvälisen liiketoiminnan strategiat.....	17
2.2.3 Kansainvälistymisoperaatiot.....	21
2.2.4 Tytäryrityksen perustaminen	26
2.2.5 Yhteenveto.....	31
2.3 Yritystoiminta Venäjällä.....	32
2.3.1 Liiketoimintaympäristö	32
2.3.2 Suorat sijoitukset Venäjälle	34
2.3.3 Yritystoiminnan erityispiirteitä Venäjällä	37
2.4 Teoreettinen viitekehys: Malli tytäryhtiöstrategian suunnittelemiseksi Venäjälle	41
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	47
3.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen	47
3.2 Esimerkkiyritysten valinta.....	48
3.3 Aineiston hankinta ja analysointi	49
3.4 Aineiston luotettavuus	51
4 TYTÄRYRITYSTOIMINTA VENÄJÄLLÄ	53
4.1 Tapausyritykset.....	53
4.1.1 Elcoteq Oyj	53
4.1.2 Fazer Leipomot Oy	54
4.1.3 Helkama-Forste Oy.....	56
4.1.4 Rautaruukki Oyj	57
4.1.5 Reka Kaapeli Oy.....	58
4.2 Strategian luominen.....	60
4.2.1 Investointimotiivit	60

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Strateginen yrittäjäys pyrkii löytämään markkinoista epätäydellisyyksiä ja käyttämään ne oikea-aikaisesti hyväksi. Tällaisen toiminnan paikka on ollut viime vuosina itänaapurissamme Venäjällä. Markkinat ovat vuoden 1998 ruplakriisin seurauksena muuttuneet tuontimarkkinoista paikallista tuotantoa tukeviksi. Devalvaation seurauksena ovat tuontituotteet enää vain kapean kuluttajasegmentin tavoitettavissa, mikä on nostanut paikallisen tuotannon asemaa kilpailukykyisenä investointina. Mahdollisuuksien ikkuna on auki juuri nyt, sillä maa on viime vuodet aloittanut taloudellisen kasvun uralla, eikä kaikkia markkinoita ole vielä jaettu.

Venäläisten optimismi ja vahva usko uuteen hallintoon luovat perustan Venäjän noususta rosvokapitalismista lähelle länsimaista markkinataloutta. Suomalaisten yritysten olisi juuri nyt aika tehdä investointeja itään ja pienillä panostuksilla aloittaa markkinoiden valtaus ennen kuin suuret amerikkalaiset ja länsi-eurooppalaiset nostavat aloituspanosta meille liian korkeaksi. Suomen etuna on maantieteellinen läheisyys, ennakkoluulottomuus ja erinomainen maine rajanaapurissamme.

Suomalaisessa lehdistössä Hartwallin tytäryritys Baltic Beverages Holding (BBH) on saanut paljon huomiota viime vuosina. Yrityksen panimo Baltika on viime vuosina ollut Venäjän tuottoisimpia yrityksiä, ja kasvu Venäjällä on ollut hurjaa. Eipä siis ihme, että Scottish and Newcastle, eräs maailman suurimmista panimo-yhtiöistä ostaessaan Hartwallin teki sen omistajasuvusta uuden yhtiön suurimman yksittäisen omistajan. Itä-Euroopan ja erityisesti Venäjän markkinoiden hallinta moninkertaistivat suomalaisen yrityksen markkina-arvon.

Muitakin Venäjän valloittajia Suomesta löytyy. Tässä tutkielmassa esitellään viisi vähemmän tunnettua investointia, ja niiden avulla luodaan kuvaa suorien sijoitusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Eri alojen yritykset ovat valinneet erilaisia keinoja ensimmäisten askeleiden ottamiseen, mutta yhteistä kaikille on usko markkinoiden kasvuun ja omaan osaamiseen kasvun muuttamisessa yrityksen tulokseksi.

Tutkielman aihealueet ovat yrityksen kansainvälistyminen ja strateginen suunnittelu. Erityisesti tutkielmassa pyritään uuden tiedon luomiseen tytäryritysten strategisesta johtamisesta. Kohdeilmionä on strategian suunnitteluprosessi Venäjälle perustettavalle tuotannolliselle tytäryritykselle.

1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tarkastelutapa

Tutkielman tavoitteena on lisätä kokemuspohjaista tietoa suomalaisyritysten kansainvälistymisestä Itä-Euroopassa ja niiden strategisesta suunnittelusta. Pyrkimyksenä on valottaa yritysten tekemiä investointeja Venäjälle ja erityisesti ymmärtämään niiden strategisia valintoja ja niiden tekoa. Tutkimusongelmana esitetään kysymys: Miten suunnitellaan strategia Venäjälle tuotantoa perustavalle tytäryritykselle? Alaongelmina vastataan myös seuraaviin kysymyksiin: Miten perustetaan tytäryritys Venäjälle? Miten venäläisiä tytäryrityksiä johdetaan strategisesti?

Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset yritykset, jotka ovat perustaneet tuotanto- tai kokoonpanoyksiköitä Venäjälle. Tutkielma keskittyy tapausyritysten strategian ja sen luomisen kuvaamiseen sekä tytäryrityksen perustamiseen ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Tutkielma ei käsittele investointeihin liittyvää lainsäädäntöä, rahoitusta, tullikäytäntöjä tai muita teknisiä asioita. Myöskään

tutkittujen yritysten taloudellisen tuloksellisuuden arviointi ei kuulu tutkielman sisältöön.

Työssä pyritään teorian ja tapausyritysten avulla kuvailemaan strategian muodostamista tytäryritykselle, verraten tuntemattomalle markkina-alueelle etabloiduttaessa. Tutkielman näkökulmana on Venäjän tytäryrityksistä vastaavan suomalaisen johdon näkökulma. Teorian pohjalta pyritään yleiseen malliin strategian suunnittelusta, mitä empiirisen tutkimuksen keinoin tarkennetaan todellisuutta vastaavaksi. Tilanteen kuvaaminen luo pohjaa uusien tytäryrityshankkeiden suunnittelulle.

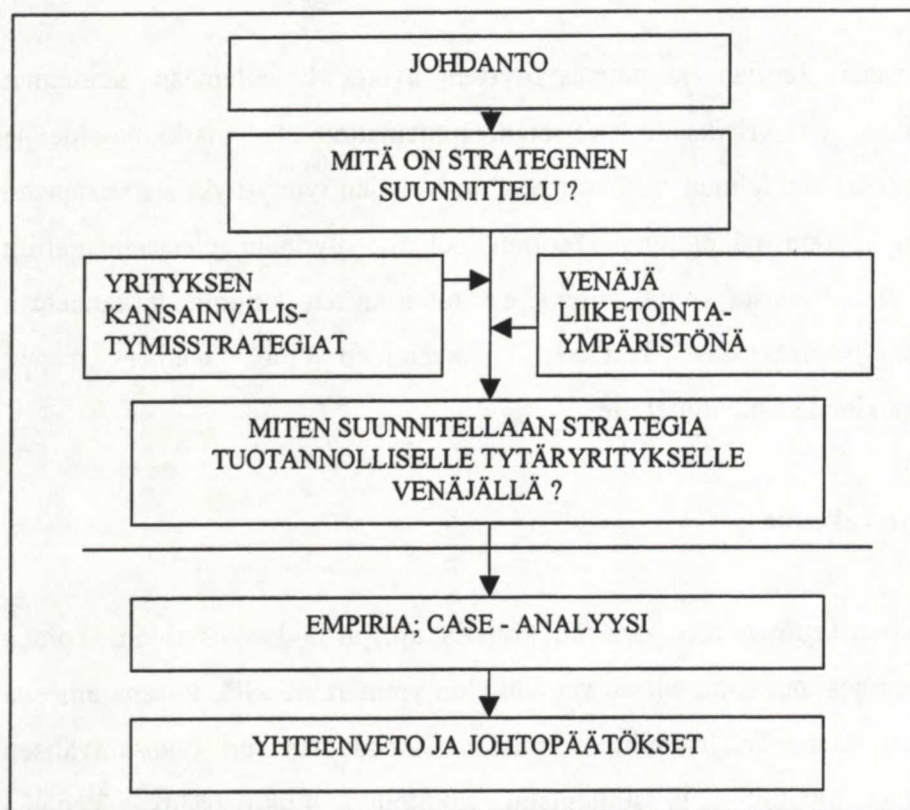
1.3 Raportin rakenne

Tutkielman teoreettinen osa perustuu kolmen aihepiirin keskusteluun. Toinen luku alkaa strategian ja strategisen suunnittelun ymmärtämisellä, toisena aiheena on yrityksen kansainvälistyminen, missä paneudutaan eri kansainvälisen liiketoiminnan muotoihin ja strategisiin valintoihin. Luku päättyy Venäjän liiketoimintaympäristön erityispiirteiden kuvaamiseen. Tutkielman kolmannessa luvussa selitetään empiirisen tutkimuksen menettelytavat ja otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään neljännessä luvussa kuvaamalla ensin jokaisen tapausyrityksen toimintaa, minkä jälkeen kuvataan strategian muodostamisen prosessi, tytäryrityksen perustaminen ja sen strateginen johtaminen tutkimustulosten synteisinä. Viimeisessä luvussa kerrataan tiivistetysti tutkielman sisältö ja vedetään johtopäätökset tutkimusongelman vastauksista, minkä perusteella esitetään liikkeenjohdolle eräitä suosituksia.

Tutkielman rakennetta kuvaava kehys esitetään seuraavalla sivulla kuviossa 1.

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.



2 STRATEGIA JA KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE

Tutkielman teoreettisen osan tarkoituksena on tarkastella tutkimusongelmaa käsittelevää aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Tutkimuksen ongelma ”miten suunnitellaan strategia tytäryritykselle Venäjällä?” vaatii syventymistä kolmeen erilliseen aihepiiriin: strategian luominen, yrityksen kansainvälistyminen ja yritystoiminta Venäjällä. Teoreettisen tiedon perusteella muodostetaan tutkimusongelman ratkaisu, joka esitetään teoreettisen viitekehyksen muodossa.

2.1 Strategian luominen

Strategia-käsitteen määritelmästä on esitetty paljon erilaisia näkemyksiä. Liiketaloustieteellinen yhteisö on puolen vuosisadan ajan tuottanut lukemattomia teoksia strategiasta, sen suunnittelusta ja strategisesta johtamisesta. Yhteistä teoksille on ymmärrys käsitteen monimuotoisuudesta ja sen liittymisestä pitkäkestoiseen toimintaan. Tarkasteltaessa strategian luomista tulee ensin määritellä, mitä strategia tarkoittaa ja miten se muodostetaan. Tässä tutkielmassa ei ole oleellista käsitellä strategiakeskustelun kaikkia kantoja vaan löytää määritelmälle sisältö, jonka pohjalta voidaan tarkastella tytäryritysten perustamiseen liittyviä valintoja.

2.1.1 Mikä on strategia?

Strategiakeskustelun aloittajia olivat Alfred D. Chandler, Igor Ansoff ja Kenneth Andrews. Chandlerin *Strategy and Structure* (1962, 13) esittää strategian olevan pitkän ajan tavoitteiden määrittämistä ja niihin johtavien toimien sekä resurssien allokoinnin toteuttamista. Hän painottaa organisaation muodon seuraavan strategiaa, mikä sijoittaa strategian tavoitteiden ja organisaation väliin. Andrews (ks. Mintzberg 1998, 25) mukaan strategian muodostamiseen vaikuttavat

olennaisesti yrityksen sisäinen ja ulkoinen tilanne. Ansoffin (1965) näkemys strategiasta on suppeampi, sillä siihen eivät sisälly tavoitteet. Tavoitteiden erottaminen strategiasta selkeyttää käsitteiden hahmottamista. Näin strategia voidaan nähdä tavoitteiden toteuttamiseen johtavien keinojen ja resurssien allokoinnin määrittämiseksi ottaen huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset tilanteet.

Hofer ja Schendel (1978, 4) näkevät strategian yrityksen voimavarojen ja taitojen soveltamisena organisaatioon kohdistuviin ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Strategia asettaa yrityksen toimimaan ympäristönsä ehdoilla, omiin vahvuuksiinsa tukeutuen. He jakavat yrityksen strategian eri tasoihin vieden keskustelun lähemmäksi käytännön yritystoimintaa. Yritystason strategia kertoo, missä liiketoiminnassa yrityksen pitäisi olla mukana. Eli siinä etsitään sopivaa tuotteiden ja markkinoiden yhdistelmää. Liiketoimintatason strategia tuo esille kilpailuun vastaamisen valituilla markkinoilla ja toimintotason strategian päähuomio keskittyy resurssien mahdollisimman tuottavaan allokointiin.

Tutkittaessa tytäryrityksen strategiaa on kyse liiketoimintatason strategiasta, jossa huomio kohdistuu kilpailuun vastaamiseen. Kilpailustrategia on Porterin (1996) mukaan suosiollisen aseman etsimistä toimialalla. Strategia on ainutlaatuinen ja arvokas asema, joka sisältää erilaisia toimintoja. Yritysten tulee luoda toisistaan eroavia toimintoja ja luoda itselleen tuloksellinen ja pysyvä asema toimialan kilpailun voimia vastaan. Pysyvän aseman luomisessa yrityksen täytyy tehdä valintoja tavoitteissaan. Yrityksen tulee esimerkiksi luopua palvelun määrästä voidakseen olla edullinen.

Geneerisiä eli yleisiä strategioita on Porterin (1985, 11) mukaan kolme: kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi toimialan sisällä. Nämä esittävät strategisia asemia toimialalla yksinkertaisimmillaan ja yleisimmällä tasolla.

Olennaista on valinta näiden strategioiden välillä, väliinpuutoaminen merkitsee kilpailun häviämistä. Kilpailu itsessään on viiden tahon muodostama kokonaisuus, missä saman toimialan suoraan kilpailevat yritykset muodostavat ytimen, jota vastaan asiakkaat, tavarantoimittajat, uudet tuotteet ja korvaavat tuotteet kilpailevat. Kilpailun voittaa yritys, joka ainutlaatuisella asemalla suhteessa kaikkiin kilpailijoihin saavuttaa määräävän aseman markkinoilla.

Mintzberg (1998, 9-15) esittää strategian erilaisina hahmoina eri tilanteissa. Strategia voi olla esimerkiksi suunnitelma tai kaava toiminnalle, joka johtaa asetettuihin tavoitteisiin. Strategian suunnittelu voi hänen mukaansa olla tarkoituksellista tai itsestään syntyvää, ja strategiat esiintyvät joko toteutuneina tai toteutumattomina tai mahdollisesti näiden yhdistelminä. Yhteistä aiemmin todetun kanssa on, että strategia on kuvaus toiminnasta tai keinoista, joilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Näin ajatellen strategian voi mieltää ”sotasuunnitelmana” tai ”liiketoimintasuunnitelmana” kilpailun voittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kostamo (2001, 21) on määritellyt strategian vähimmäissisällön kahteen pääosaan: päämääriin ja keinoihin sekä niiden välillä sijaitsevaan pelikenttään. Kun strategia on jo aiemmin rajattu koskemaan niitä keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan, voidaan Kostamon mallista poimia esille keinojen osat menestyskonsepti, fokus ja painopisteet. Menestyskonseptilla tarkoitetaan ansaintalogiikkaa menestymisen näkökulmasta tarkasteltuna, fokus on huomion kohdistamista ja resurssien keskittämistä, ja painopisteet ovat lähiajan ensisijaisia toimenpiteitä.

Tässä tutkielmassa strategialla tarkoitetaan yrityksen vahvuuksien sovittamista ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin resurssien suunnitelmallisella allokoinnilla. Käytännössä tämä tapahtuu sovittamalla yrityksen tarjoama tuote ja

sen kilpailuetu sopivaan markkinasegmenttiin ja luomalla sitten tätä toteuttavat organisatoriset puitteet.

2.1.2 Strategian muodostaminen

Strategista johtamista pidetään johtamisen huipentumana ja se mielletään usein yrityksen ylimmän johdon tehtäväksi (Mintzberg 1998, 9). Tutkittaessa tytäryrityksen strategian muodostamista rajataan itsestään muodostuva strategia pois keskustelusta, sillä yrityksen tehdessä suoria sijoituksia tuotantoon ulkomaille on yritys jo tehnyt strategisia päätöksiä liittyen tuotteisiinsa, markkinoihinsa ja kilpailuunsa.

Andrewsin malliin pohjautuva (Mintzberg 1998, 26) strategian muodostamisen perusmalli painottaa perehtymistä yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tilaan. Organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön mahdollisuudet ja uhat kartoitetaan SWOT –analyysin avulla. Ympäristöanalyysissa pyritään selvittämään yrityksen toimialan rakenne sekä näkyvissä olevat sosiaaliset, poliittiset ja makrotaloudelliset muutokset, mistä yhdessä kootaan toimialalla menestymisen avaintekijät. Sisäisessä analyysissa tunnistetaan ja opitaan tuntemaan oman organisaation merkittävät kyvyt ja osaaminen. Näiden synteessä muodostuu erilaisia strategioita, joista yritysjohto valitsee sopivimman omien arvojensa ja sosiaalisen vastuunsa puitteissa.

Steinerin (1969, 33) malli strategisesta suunnittelusta pohjautuu myös SWOT –analyysiin, mutta luo pitkälle meneviä laskelmia, toimintasuunnitelmia ja budjetteja suunnitteluun, josta näin tulee työläs ja omat asiantuntijansa vaativa prosessi, eikä strategian suunnittelu ole enää osa ylimmän johdon työtä kuten Andrewsin mallissa. Ympäristön arvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota

laskettuihin tulevaisuuden ennusteisiin ja erilaisiin muotoiltuihin skenaarioihin. Sisäisessä tarkastelussa pyritään laajojen kysymyslistojen avulla hajottamaan organisaation rakenne auki vahvuuksien löytämiseksi. Strategioiden arvioinnin apuna suoritetaan erilaisia laskelmia sijoituksen tuotosta, kilpailuedusta, riskistä ja arvon luomisesta.

Paljon yksinkertaisemmaksi Mintzberg (1998, 124-147) kuvaa yrittäjien strategian muodostamisen. Luonteenomaista yrittäjille on jatkuva ympäristön tarjoamien uusien mahdollisuuksien etsintä ja niiden hyödyntämiseen tarvittavien resurssien kokoaminen. Heidän toimintansa on nopeaa ja kasvuhakuista lähes tuntemattomien haasteiden edessä, ja määräävänä strategian tekijänä on yksin yrittäjä itse. Etuina ovat toiminnan nopeus ja läheisyys sekä keskittyminen markkinoihin ilman suuren organisaation tarvitsemaa aikaa. Sopivia liiketoiminnan tilanteita yrittäjyydelle ovat uusperustanta, kriisit ja pienten organisaatioiden toiminta erityisesti palveluiden tuottamisessa, missä joustavuus luo lisäarvoa ja missä tarvitaan vahvaa johtajuutta ja näkemystä yrityksen tulevasta tilasta. Yrittäjän strategia on kuitenkin artikuloimaton visio tulevasta tilasta eikä näin suoraan sovi tytäryrityksen strategiaksi.

Tytäryrityksen perustaminen Venäjälle vastaa tilannetta, jossa yrittäjä perustaa uuden yrityksen melko tuntemattomalle ja uudelle markkina-alueelle tai tuotesegmentille. Tällöin projektin johtajalla tulisi olla visio perustettavan yrityksen tulevasta toiminnasta. Samanaikaisesti osana suurempaa kokonaisuutta tytäryrityksen perustajan on osattava esittää strategia myös selkeänä suunnitelmana, johon yrityksen johto voi sitoutua. Mintzberg (1998, 186) kutsuu tätä ”sisäiseksi yrittäjyydeksi”. Yrittäjän toimiessa välittömästi markkinoilla sisäisen yrittäjän on kilpailtava yrityksen resursseista muiden hankkeiden kanssa. Bower-Burgelmanin mallin (Mintzberg 1998, 186-189) mukaisesti strategiset

aloitteet syntyvät syvällä organisaatiossa, missä niitä kehitetään ja mistä keskijohto voi nostaa niitä ylöspäin ylimmän johdon lopullista valintaa varten.

Vaikka alussa strategian muodostaminen rajattiin suunnitelmallisiin prosesseihin, on uusilla ja vaikeilla markkinoilla tarvittaessa hyväksyttävä strategian korjaaminen. Strategista oppimista tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla aina kun ongelmia ratkaistaan. Näin ollen strategian muodostamisen täytyisi tapahtua jatkuvana oppimisprosessina, johon osallistuu koko organisaatio ja jossa johdon tehtävänä on johtaa tätä oppimista. (Mintzberg 1998, 208)

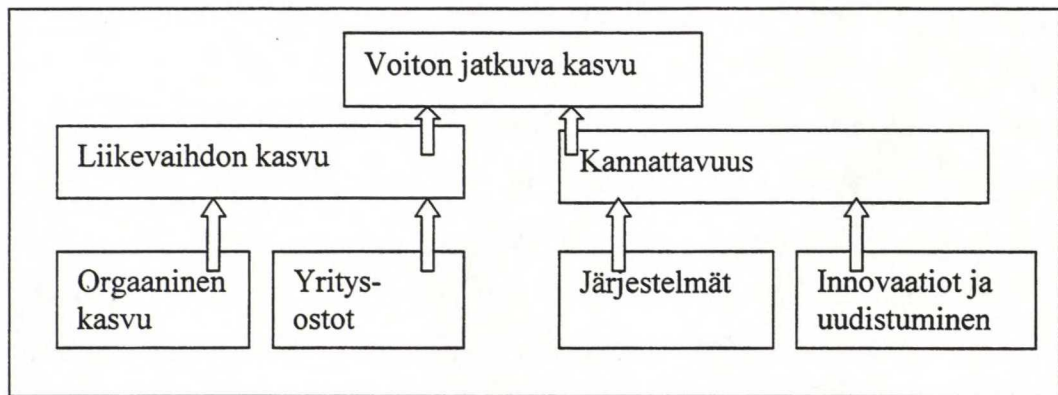
Edellä esitellyistä strategian muodostamisen malleista tytäryrityksen strategia muodostetaan soveltamalla Andrewsian perusmalliin yrittäjämäinen visio ja sisäinen yrittäjäyys, jota strategisella oppimisella täydennetään toiminnan edetessä. Tytäryrityksen strategia perustuu ennen kaikkea yrityksen vahvuuksille, joita yritetään hyödyntää uusilla markkinoilla. Yrityksen on tunnettava oma ydinosaamisensa ja sen monistaminen uusille markkina-alueille, minkä jälkeen yrityksen tehtävänä on ympäristöä tarkkailemalla löytää uusi kohdemarkkina-alue ja ymmärtää sen vaatimukset tuotteelle, organisaatiolle ja menestykselle kilpailulle. Uuden yrityksen strategian muodostajana on oltava sisäinen yrittäjä, joka kokemuksensa perusteella ymmärtää, mitä yritykseltä vaaditaan menestymiseen, ja joka visionsa perusteella voi johtaa projektia. Projektin edetessä yritys kohtaa väistämättä ongelmia, joista selviäminen vaatii strategisen oppimisen soveltamista organisaatioon.

2.2 Yrityksen kansainvälistymisstrategiat

Yritystoiminnan päämääränä on pääoman tuoton kasvattaminen, mikä tapahtuu parantamalla kannattavuutta ja lisäämällä liikevaihtoa (Kostamo 2001, 27).

Kolme perusstrategiaa kasvun saavuttamiseksi ovat innovaatiostrategia, diversifikaatiostrategia ja kansainvälistymisstrategia (Whittington 2001, 97).

Kuvio 2. Pääoman tuoton kasvattamisen eri tiet.



Lähde: Kostamo 2001, 27

Yritys voi näin ollen kasvaa uudistamalla tuotteitaan innovaatioiden avulla, kehittämällä toimintaansa. Yritysostoilla yritys voi diversifioitua uusille toimialoille tai vahvistaa asemaansa omalla toimialallaan. Kansainvälistyminen on osa orgaanista kasvua, eli yritys luottaen omaan ydinosamiseensa siirtyy uusille markkinoille.

Kuvio 3. Kasvustrategiat Ansoffin mukaan.

	Vanha markkina-alue	Uusi markkina-alue
Vanha tuote	Yritysostot, orgaaninen kasvu	Kansainvälistyminen
Uusi tuote	Innovaatiot	Diversifikaatio

Lähde: Ansoff 1965, sivu 109; mukaillen

Tutkimus tytäryrityksen perustamisesta tutkii siis orgaanisen kasvun hakemista kansainvälistymisellä. Seuraavaksi esitellään kansainvälistymisen motiivit, neljä perusstrategiaa, muodot ja tytäryrityksen perustamiseen liittyvät valinnat.

2.2.1 Motiivit yrityksen kansainvälistymiseen

Yrityksen haluun kansainvälistyä voi olla useita syitä. Yleensä yritykset uskovat saavuttavansa uusia etuja ja hyötyjä liiketoimintaansa kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistyminen on usein yritykselle ainoa tapa hakea merkittävää kasvua. Toisaalta tilanne kotimaassa voi ajaa ne etsimään parempaa toimintaa ulkomailta. Kansainvälistymisen syyt voivat näin olla joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia.

Luostarinen (1994, 6-7) on maininnut syiksi suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen vuosina 1970-1990 esimerkiksi maailmankaupan ja suorien sijoitusten kasvun, alueittaisen integraation, Itä-Euroopan maiden siirtymisen markkinatalouteen ja kansainvälisyyden lisääntymisen ja helpottumisen monilla tasoilla. Yleistäen koko maailman kattava globalisaatio on toiminut perustana yritysten kansainvälistymiselle.

Yrityskohtaisella tasolla kansainvälistymisen syyt ovat yksilöllisempiä. Aktiivisia syitä kansainvälistymiseen pk-yrityksillä ovat voiton tavoittelu, yksilölliset tuotteet, teknologinen etu, ylivoimainen tieto, johdon sitoutuminen, veroedut ja suurtuotannon edut. Reaktiivisia syitä ovat kilpailun painostus, ylituotanto, pienenevä kotimainen myynti, ylikapasiteetti, kypsät kotimarkkinat ja asiakkaiden ja satamien läheisyys. Karkeasti jaettuna toiset yritykset kansainvälistyvät, koska haluavat, ja toiset, koska niiden täytyy pysyäkkeen elossa. Ilmeisenä avaintekijänä on huomattu olevan yrityksen johdon tyyli ja laatu (Czinkota & Ronkainen 1998, 284). Johdon sitoutuminen on yksi kriittisimmistä asioista, koska ulkomaisten

markkinoiden penetraatio vaatii paljon kehittymisaktiivisuutta, herkkyyttä vieraille ympäristöille, tutkimusta ja innovaatiota. (Czinkota ym. 1996, 401-403)

Kansainvälistymisen päätöksentekoa kuvaavassa mallissa (Punnett & Ricks 1996, 248) yrityksen on kysyttävä seuraavat kysymykset ja vastattava niihin parhaan ymmärryksensä mukaisesti: 1. Täytyykö meidän kansainvälistyä? (reaktiiviset syyt), 2. Pitäisikö meidän kansainvälistyä? (proaktiiviset syyt), 3. Kykenemmekö kansainvälistymään? 4. Kuinka voimme parantaa kykyjämme? 5. Mitä erityisiä mahdollisuuksia meidän tulisi tavoitella? 6. Kuinka meidän tulisi lähestyä valittua markkina-aluetta?

Edellä esitetyn mukaisesti yrityksen päätös perustaa tytäryritys ulkomaille toteuttaa kansainvälistä strategiaa, missä vanhoille tuotteille haetaan uusia markkina-alueita. Syinä voivat olla joko aktiiviset syyt, kuten tahto hyödyntää omaa osaamistaan laajemmalti, tai reaktiiviset syyt, jotka pakottavat yrityksen uusille markkinoille.

2.2.2 Kansainvälisen liiketoiminnan strategiat

Kansainvälisesti toimivat yritykset ansaitsevat suurempaa tuottoa ydinosaamiselleen tai taidoilleen kuin pelkästään kotimarkkinoilla toimivat. Ne hyödyntävät paikallisia etuja, eli suorittavat tehtäviä siellä, missä ne voidaan suorittaa edullisimmin, ja ne osaavat lisäksi hyödyntää oppimiskäyrää vähentämään kustannuksia. (Hill 1997, 359)

Ydinosaamisella tarkoitetaan taitoja, joita ei voi helposti kopioida tai kehittää, mutta joita voidaan siirtää muihin maihin tai muihin tarkoituksiin. Yrityksen taitojen käyttöönotto laajemmilla markkinoilla merkitsee niiden tehokasta hyödyntämistä. Paikalliset erot eri maiden taloudessa, kulttuurissa,

lainsäädännössä tai politiikassa voivat joko laskea tai nostaa liiketoiminnan kustannuksia jossain maassa. Adam Smithin mukaan kaikilla mailla on omat suhteelliset etunsa eri asioiden tuotannossa. Yritys voi käyttää hyväksi paikallisia etuja siirtämällä sen osan tuotantoon sinne, missä se on edullisinta suorittaa. Esteinä näiden etujen hyödyntämiselle voivat kuitenkin olla erilaiset kansainvälisen kaupan esteet ja kuljetuskustannukset. Oppimiskäyrällä viitataan tuotantokustannusten alentamiseen tuotteen elinkaaren edetessä. Tämän selittää kaksi asiaa: oppiminen ja suurtuotannon edut. Oppimisessa työtehtäviä toistettaessa työntekijöiden tuottavuus nousee ja johdon toiminta tehostuu. Suurtuotannon edut merkitsevät yksikkökustannusten alenemista tuotetun määrän kasvaessa. Yksi syy tähän on kiinteiden yksikkökustannusten jakaantuminen suuremmalle kappalemäärälle. Tällöin yritys siirtyy kustannuskäyrällä kilpailijoita alemmalle tasolle ja saavuttaa kilpailuetua. Edullisuus voi siten toimia alalle tulon esteenä muille yrityksille. (Hill 1997, 359-364)

Kansainvälisillä markkinoilla kilpailevat yritykset kohtaavat kaksi vastakkaista painetta: kustannustehokkuus ja paikallinen mukautuminen. Ollakseen kustannustehokas yrityksen yksikkökustannukset on laskettava mahdollisimman alas, mikä vaatii suuria tuotantomääriä ja mahdollisesti keskitettyä tuotantoa. Paikallisiin vaatimuksiin ja makuihin vastaaminen ja tuotteiden paikallinen mukauttaminen taas vaativat läsnäoloa kohdemarkkinoilla ja niihin kohdistettuja tuotantoeriä ja erillistä markkinointia. (Hill 1997, 364-368)

Pralahadin ja Dozin (ref. Hill 1997, 364) mukaan ollakseen mahdollisimman kustannustehokas ja pystyäkseen tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoita alhaisemmat hinnat yrityksen tulisi massatuotannossa tuottaa standardoituja tuotteita. Tuotannon tulisi sijaita optimaalisessa maailmankolkassa, missä yritys pystyisi hyödyntämään sekä suurtuotannon että paikallisuuden edut. Tällainen strategia tulee kyseeseen tuotteilla, joita on vaikea yrittää erilaistaa hintaan

liittymättömillä tekijöillä ja joissa hinta on tärkein kilpailuetu. Paineet paikalliseen mukautumiseen nousevat lukuisista lähteistä, kuten kuluttajien mausta, tottumuksista, valinnoista, paikallisesta infrastruktuurista ja perinteistä tai valtioiden määräyksistä. Vastaaminen paikallisiin vaatimuksiin vaatii usein tuotannon ja markkinoinnin vastuun siirtämistä kansallisille tytäryrityksille. Seurauksena paikallisten tarpeiden tyydyttämisestä ovat suurtuotannon ja paikallisten etujen menetys. Ydinosaamisen siirtäminen paikallisille markkinoille voi olla silloin kokonaisuudessaan mahdotonta.

Tuotannon strategiset valinnat liittyvät sijaintiin, alihankintaan ja tuotannontekijöiden hankintaan. Tuotannon sijaintia suunniteltaessa tulee harkita tarvetta paikallisten markkinoiden läheisyyteen ja paikalliseen mukautumiseen sekä suurtuotannon ja paikallisten etujen tarjoamaa kustannushyötyä. Sovelluksena molempiin tarpeisiin voidaan yrittää käynnistää tietotekniikkaan ja joustaviin tuotantoratkaisuihin perustuvaa tuotantoa, joka pienissä yksiköissä pyrkii tehokkaaseen tuotantoon. Kustannusten karsimisessa myös alihankinta on usein hyvä vaihtoehto, sillä lyhytkestoisilla sopimuksilla kontrolli tuotantoon säilyy kustannusten laskiessa. Tuotannontekijöiden hankinnassa vaihtoehtoina on maailmanlaajuinen tai paikallinen hankinta, missä valinta tapahtuu kuljetuskustannusten, kansainvälisen kaupan esteiden, laadun ja hinnan välillä. Yritys voi ostaa tuotannontekijänsä avoimilta markkinoilta tai pyrkiä tuottamaan tarvitsemansa raaka-aineet ja osansa itse, välimuotona on pyrkiä tiiviiseen yhteistyöhön toimittajien kanssa ja saavuttaa sekä ostamisen että kontrollin tuomat edut. (Mercado ym., 362-367)

Vastauksena tuotannollisen kustannustehokkuuden ja paikallisen mukautumisen ongelmaan Bartlett ja Ghosdal (1989, 35-55) esittävät neljä perusstrategiaa kansainväliselle yritykselle. Kansainvälinen, monikansallinen, globaali ja

monenkeskinen strategia sopivat eri tilanteisiin tarjoamalla erilaisia yhdistelmiä suhtautumisessa kustannuksiin ja paikallisuuteen.

Kansainvälisen strategian mukaisesti toimivat yritykset myyvät ja valmistavat tuotteitaan ulkomailla hyväksikäyttäen ydinosaamistaan, jota paikallisilla kilpailijoilla ei ole. Tuotekehityksen sijaitessa yleensä kotimaassa yrityksellä on tuotantoa tärkeissä maissa, joista käsin se kattaa markkinansa. Strategia perustuu tuotekehityksen sekä suurtuotannon etujen hyödyntämiseen kotimaata laajemmilla markkinoilla paikalliseen mukautumisen jäädessä vähäiseksi. Pääkonttorin tiukka kontrolli markkinointi- ja tuotestrategiaan keskittää toiminnan harvoin sijaintipaikkoihin, ja yritysten toimintakustannukset ovat usein korkeat.

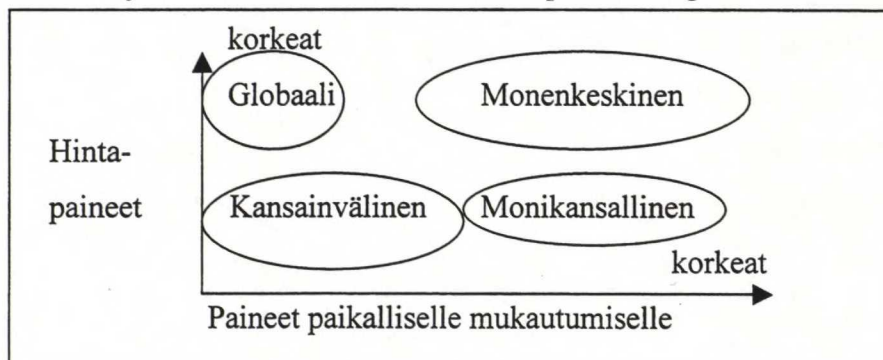
Monikansallisessa (multinational) *strategiassa* paikallisella mukautumisella on suuri rooli. Uhraamalla suurtuotannon ja keskitetyn toiminnan edut yritys pystyy vastaamaan markkinoiden erityispiirteisiin tuottamalla paikallista makua vastaavia tuotteita ja markkinoimalla niitä paikallisin keinoin. Kotimaassa kehitetyn osaamisen ja tuotevalikoiman lisäksi yritys luo tärkeille markkinoilleen koko arvoketjun kattavia toimintoja kuten tuotantoa, tuotekehitystä ja markkinointia. Tehdessään markkinakohtaisia tuotteita, yritys ei kykene hyödyntämään suurtuotannon etuja eikä paikallisia etuja, mistä johtuen toiminnan kustannukset ovat korkeat ja strategia sopii toimialoille, joissa hintakilpailu ei ole oleellista.

Globaalin strategian yritys pyrkii selvään kustannusjohtajuuteen hyödyntämällä mahdollisimman tehokkaasti paikalliset edut ja suurtuotannon edut. Yritys keskittää arvoketjunsä osat, kuten tuotannon, kullekin optimaaliseen paikkaan, joista koko maapallon markkinoita palvellaan. Yritys ei pyri mukautumaan markkinoihinsa vaan kilpailee aggressiivisen hinnoittelunsa avulla. Strategia toimii

markkinoilla, joissa hintaherkkyys on suuri ja paikallisen mukautuksen tarve vähäistä.

Monenkeskinen (transnational) *strategia* lähtee oletuksesta, että tämän päivän kansainvälisessä kilpailussa yritysten tulee täyttää sekä paikalliset odotukset että tarjota alhaiset hinnat. Markkinointi- ja tuotestrategioiden tulisi muodostua paikallisilla markkinoilla, ja globaalin oppimisen kautta yritys kykenisi vastaamaan paikallisten vaatimusten huomioimiseen ja toisaalta myös suurtuotannon ja paikallisten etujen hyödyntämiseen. Eräs tapa voisi olla standardoitujen osien massatuotanto, mikä toimisi paikallisia mieltymyksiä vastaavan kokoonpanon pohjana.

Kuvio 4. Neljä kansainvälisen liiketoiminnan perusstrategiaa.



Lähde: Bartlett & Ghosdal 1989, 58

2.2.3 Kansainvälistymisoperaatiot

Kun yritys on päättänyt laajentaa toimintaansa ulkomaille, tulee harkita, miten se haluaa vieraille markkinoille päästä. Yrityksen tulee valita tavoiteltava markkina-alue ja päättää, paljonko se on valmis sijoittamaan hankkeeseen, kuinka nopeasti se haluaa päästä markkinoille ja kuinka paljon riskiä se on valmis sietämään.

Valintoihin vaikuttavat merkittävästi yrityksen koko, kokemus kansainvälisistä operaatioista sekä tavoitteet, jotka se haluaa kansainvälistymisellä saavuttaa.

Kansainvälisille markkinoille pääsyn strategioita voidaan luokitella niiden toimintatavan mukaan. Toimintatavat voidaan Rootin (1994, 26) mukaan jakaa kolmeen geneeriseen ryhmään – vientiin, sopimuksiin ja sijoituksiin. Karkeasti jaoteltuna yritys voi siirtyä ulkomaiselle markkina-alueelle kahdella tavalla: viemällä tuotteitaan tai siirtämällä resurssejaan ja pääomaa ulkomaille.

Luostarisen ja Welchin (1997, 4-6) jaottelun mukaan toimintatavat ovat:

- 1.Vienti
- 2.Lisensointi
- 3.Franchising
- 4.Liikkeenjohdon sopimukset
- 5.Alihankinta ja sopimusvalmistus
- 6.Yhteisyritykset
- 7.Tytäryritysoperaatiot

Usein yritykset aloittavat kansainvälistymisen mahdollisimman pienellä riskillä ja sitoutumisella. Vierailla markkinoilla toimimiseen liittyy aina odottamattomia haasteita ja suurempia riskejä kuin tutuilla kotimarkkinoilla toimimiseen. Siksi yritykset haluavat aloittaa varovasti ja katsoa, mihin resurssit riittävät. Czinkotan ym. (1996, 408) mukaan suurin osa yrityksistä aloittaa jollakin neljästä markkinoilletulostrategiasta: epäsuora vienti tai tuonti, suora vienti tai tuonti (ks. sivu 21), lisensointi tai franchising. Muita kansainvälistymismuotoja kuten suorien sijoitusten tekemistä, sopimusvalmistusta ja projekti-operaatioita käyttävät enimmäkseen suuret ja kokeneet yritykset.

Yritykset harkitsevat kansainvälistymisvaihtoehtoja vertailemalla niiden vaatimaa pääomaa, riskejä, kontrolloitavuutta sekä odotettavissa olevaa tuottoa. Yritykseltä vaadittava pääoma vaikuttaa riskiin, tuottoon ja eri toimintojen kontrolliin, joka vaihtelee eri muotoja käytettäessä. Esimerkiksi epäsuora vienti ei vaadi lainkaan pääomainvestointeja, siihen liittyy pieni riski, mutta se antaa vain pienen tuoton ja mahdollistaa vähäisen valvonnan. Suora ulkomainen sijoitus puolestaan vaatii esitetyistä vaihtoehtoista eniten pääomaa ja luo suurimman riskin, mutta tarjoaa mahdollisuuden suurimpiin tuloihin ja parhaaseen kontrolliin. (Cateora & Graham 1999, 326)

Vientioperaatiot

Vienti tai tuonti on usein yrityksen ensimmäinen askel kansainvälistymiseen, sillä se on riskittömin ja vaatii eri toimintatavoista vähiten sitoutumista. Vienti on myös sopiva markkinoilletulostrategia, jos yrityksellä ei ole pääomaa merkittävään sitoutumiseen, jos se haluaa minimoida poliittista tai taloudellista riskiä tai kun ei tunneta kohdemarkkinoiden vaatimuksia ja maan kulttuuria. (Hutt & Speh 1995, 262)

Vientioperaatiot voivat olla joko epäsuoria, suoria tai kokonaan omia toimia. Epäsuora tarkoittaa sitä, että yritys osallistuu kansainväliseen liiketoimintaan kolmannen osapuolen kautta eikä ole itse tekemisissä ulkomaisten asiakkaiden kanssa. Suorassa viennissä yritys työskentelee ja muodostaa suhteen ulkomaisten välittäjien kanssa, mutta ei aina kohtaa loppuasiakasta. Omassa viennissä yrityksellä on koko vientiketju kontrollissaan, ja se omien vähittäismyyjiensä kautta palvelee loppuasiakasta. Lopputulos on kuitenkin sama: tuotteet tai palvelut menevät ulkomaille ja niitä voidaan joutua muokkaamaan kohdemaan asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Czinkota ym. 1996, 408)

Etuina vientioperaatioiden harjoittamisessa on kohdemarkkinoiden asiakkaiden tuntemaan oppiminen sekä suurtuotannon edut. Läsnäolo kohdemaan markkinoilla lisää yrityksen paikallistuntemusta ja tunnettuutta, mikä voi heijastua lisääntyneenä luottamuksena ja kysyntänä. Samalla yritys kerää tietoa asiakkaiden paikallisista vaatimuksista tuotteen tai palvelun suhteen ja voi näin muokata tuotettansa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tuotannon pysyminen kotimaassa ja kysynnän kasvu tuovat yritykselle suurtuotannon etuja, eli yksikköhinta putoaa tuotetun määrän kasvaessa. Lisäksi teknologiaa ei tarvitse jakaa kenenkään kanssa, jolloin vältetään tekijänoikeus- ym. ongelmilta. (Lynch 1992, 134; Luostarinen & Welch 1997, 26-27)

Vaikka vienti on joustava ja riskittömin kansainvälistymisen muoto, se myös rajoittaa yrityksen kasvunäkymiä kohdemaassa. Vientioperaatioissa yritys luopuu suorasta kontrollista markkinointiin, mikä vaikeuttaa strategian toteuttamista ja mahdollisten ongelmien selvittämistä asiakkaiden ja jakeluketjun väliltä. Asiakkaat saattavat suhtautua varauksellisesti yritykseen, joka ei ole aktiivisesti läsnä markkinoilla eivätkä näin muodosta pitkäaikaista asiakassuhdetta. Viejät saattavat myös kohdata ongelmia oikean kohderyhmän, jälleenmyyjien ja tilojen löytämisessä. Viennin huonoina puolina voidaan vielä mainita välimiesten ja jälleenmyyjien aiheuttamat kustannukset sekä tiedonkulun hidastuminen ja tehottomuus (Hutt & Speh 1995, 262; Luostarinen & Welch 1997, 27).

Sopimukselliset kansainvälistymisoperaatiot

Vientioperaatioita enemmän sitoutumista vaativia ja monimutkaisempia markkinoilletulomalleja ovat sopimukselliset operaatiot. Sopimus pohjaisia kansainvälistymisoperaatioita ovat lisensointi, franchising, liikkeenjohdon sopimukset, alihankinta, sopimusvalmistus ja erilaiset kansainväliset projektit. Näissä yritys saa vientiä enemmän jalansijaa kohdemarkkinoilla mutta välttyy silti

pääoman sijoittamiselta ulkomaille. Yritys siirtää osaamisensa ja tuotteen tai palvelun tuotannon kohdemarkkinoilla sijaitsevalla toiselle yritykselle korvausta vastaan. (Hutt & Speh 1995, 263; Luostarinen & Welch 1997, 15)

Etuina erilaisissa sopimuksellisissa malleissa ovat mahdollisuudet helppoon ja välittömään markkinoilletuloon sekä tuloksenjärjestelyyn. Sopimukset tarjoavat uusia ansaintamahdollisuuksia yrityksen osaamiselle ilman lisäresursseja ja voivat joskus olla ainoa keino markkinoiden saavuttamiseksi, viennin tai suorien sijoitusten ollessa mahdottomia. (Hutt & Speh 1995, 263)

Sopimuksellisten mallien haittapuolena on markkinoiden menettämisen mahdollisuus. Lisenssin saanut valmistaja saattaa omalla tuotenimellään vallata markkinoita lisensoijalta, milloin yrityksen kokonaistulos heikkenee. Paikallisen yrityksen hoitaessa markkinoinnin markkinatuntemus kohdemaassa jää heikoksi, mikä voi kostautua mahdollisten sijoitusten tullessa kyseeseen. Vaikeata voi olla myös sopivan sopimuskumppanin löytäminen ja sopimusrikon estäminen. Erityisesti maissa, missä lainsäädäntö ei ole länsimaisella tasolla, saatetaan sopimusta käyttää tuotteen tai liikeydän kopiointiin. Lopputuloksena voi silloin olla sekä sopimustulojen että markkinoiden menetys. (Czinkota & Ronkainen 1998, 242)

Suorat sijoitukset

Kolmas yleinen kansainvälistymismuoto suorat sijoitukset ratkaisee monia sopimuksellisten operaatioiden ongelmia. Markkinoilletulo suorien sijoitusten kautta käsittää yleensä tuotantolaitosten omistamisen ulkomailla. Luostarinen ja Welch (1997, 155) kuvaavatkin suoria sijoituksia tytäryritysoperaatioksi. Monet kasvavat yritykset tavoittelevat omistajuutta ainakin osassa kansainvälisiä liiketoimia, mikä tapahtuu yritysostojen, yhteisyritysten ja uusperustannan kautta.

Resurssien omistaminen ulkomailla on monella tapaa merkki sitoutumisesta ulkomaisiin kohdemarkkinoihin ja panostuksesta kansainvälisten operaatioiden kontrolliin.

Kansainvälinen valuuttarahasto määrittelee suoran ulkomaisen sijoituksen (Foreign Direct Investment) yli 10 %:n omistukseksi ulkomaisen yrityksen äänivaltaisista osakkeista. Yksinkertaisesti voidaan puhua sijoituksesta tai investoinnista toiseen maahan (Cateora & Graham 1999, 331). Motiivina sijoitukseen on tuoton hakeminen sijoitukselle osallistumalla ja vaikuttamalla suoraan yrityksen liikeideaan ja strategioiden kehittämiseen sekä liikkeenjohtoon. Suorat sijoittajat eroavat täten ns. portfoliosijoittajista, jotka hakevat tuottoa ilman pyrkimystä vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Hirvensalo 1999, 6)

Suoria sijoituksia tehdään käytännössä kahdella eri tavalla: uusperustannalla (greenfield operations), missä perustetaan kokonaan uusi yritys, tai ostamalla jo olemassa oleva yritys (acquisition). Jos omistusosuus on vähemmän kuin 100 %, on kyse yhteis- tai osakkuusyrityksestä. Kun omistusosuus on yli 50 %, kyseessä on tytäryritys. (Hirvensalo 1999, 7)

2.2.4 Tytäryrityksen perustaminen

Yritykset näyttävät käyttävän tytäryritysoperaatioita muiden kansainvälistymisoperaatioiden jälkeen. Suoran sijoituksen muoto ei yleensä perustu syvälliseen harkintaan, vaan on vastaus ongelmaan tai mahdollisuuteen, joka toiminnassa on noussut esiin. Vieraan valtion pyrkimykset rajoittaa tai hankaloittaa tuontia voivat olla tällainen syy. Tytäryrityksen perustaminen voi olla puolustuskeino markkinaosuuksien ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi niin koti- kuin ulkomailla. Se voi olla myös hyökkäysstrategia kilpailijoiden voittamiseksi eri markkinoilla tai se voi olla mukautumista kilpailijoiden osoittamalla tiellä. (Luostarinen & Welch

1997, 155) Rootin (1994, 143) mukaan yritysten investointien takana on pääasiassa kolme syytä: raaka-aineiden hankkiminen, tuotantokustannuksien alentaminen ja uusille kohdemarkkinoille pääsy.

Investoinnissa yritys siirtää kohdemaahan johtamis-, tuotanto- ja markkinointitaitonsa muiden tietojensa ja taitojensa ohella. Kaikki tämä tapahtuu yrityksen omassa valvonnassa, mikä helpottaa yrityksen kilpailuedun täysmittaista hyödyntämistä. Tuotannon sijaitessa kohdemaassa vähenevät tullit ja tuontiverot sekä jakelukustannukset. (Root 1994, 144-145)

Hirvensalon (1996, 214) mukaan tuotannollisia tytäryrityksiä Venäjällä ovat edeltäneet erilaiset yhteistyö- ja alihankintamuodot sekä huolto- ja markkinointitytäryritykset. Tuotantoa edeltävät hankkeet ovat tärkeitä etappeja liiketoimintaympäristön oppimisen ja sitoutumisen kasvun kannalta. Huomioitavaa on, ettei yksikään Hirvensalon väitöskirjassaan tutkima yritys perustanut täysin omistamaa tytäryritystä, vaan kyse oli aina yhteisyrityksestä paikallisen kumppanin kanssa. Vaihtoehtoisia investointimuotoja yhteisyrityksille ovat yritysostot ja uusperustanta.

Yhteisyritys on kahden tai useamman yrityksen yhdessä omistama yritys, johon sijoitettujen yhteisten, eri organisaatioissa sijaitsevien pääomien käyttöä ja tuottoa omistajayritykset valvovat. Yhteisyritys voi perustua joko sopimukseen tai pääomiin. Näistä ensimmäinen viittaa sopimusperusteiseen yhteistyöhön määrätyllä aikavälillä, ja jälkimmäiseen taas kuuluu olennaisesti riskien, valvonnan ja johtamisen jakaminen omistajayritysten välillä (Ojalehto 1997, 16). Yhteisyrityksiä perustetaan usein kohdemaan epävakaiden poliittisten olosuhteiden vuoksi. Uudelle markkina-alueelle laajentuva yritys hyötyy yhteistyöstä paikallisen partnerin kanssa markkinainformaation, sidosryhmäsuhteiden ja muiden resurssien kautta. Ongelmaksi voi kuitenkin

muodostua valvontamahdollisuuksien jakautumisesta, yhteisyrityksen strategian sanelevat sen kaikki omistajat. (Root, 1994, 177-179)

Yrityksostoissa yritys ostaa toisen yrityksen esimerkiksi tuotevalikoiman tai markkina-alueen laajentamiseksi. Kun kyseessä on samanlaisia tuotteita valmistava yritys, on kyse horisontaalisesta yritysostosta. Vertikaalisessa yritysostossa ostetusta yrityksestä tulee ostajan asiakas tai hankkija. Onnistuneella horisontaalisella yritysostolla voidaan saavuttaa selkeitä etuja, jotka usein nopeuttavat toiminnan aloittamista huomattavasti. Suurimpia etuja ovat valmiit suhdeverkot, paikallisen liiketoimintaympäristön tuntemus ja asiantuntemus tuotelinjojen ja työntekijöiden hankinnasta. Epäonnistunut kohdevalinta taas voi koitua ostajalle kalliiksi. (Root 1994, 165-166)

Uusperustannalla tarkoitetaan investointeja, joilla perustetaan uusia tuotantoyksiköjä. Nämä voivat olla emoyhtiön täysin omistamia tytäryrityksiä tai yhteisyrityksiä toisten yritysten kanssa. Yritysostoon verrattuna uusperustannan informaatio- ja johtamiskustannukset sekä riskit ovat suuremmat. Tuottavuus ja valvontamahdollisuudet kuitenkin ovat paremmat, vaikka uuden yrityksen rakentaminen vaatiikin huomattavan paljon aikaa ja kohdemaan tuntemusta. (Larimo 1996, 62-64)

Toimintamallin strategiset ulottuvuudet

Yritysten valitsemilla eri kansainvälistymistavoilla voidaan katsoa olevan suuriakin eroja eri ulottuvuuksissa. Driscoll ja Paliwoda (1997) esittävät erotteleviksi ulottuvuuksiksi valvontamahdollisuudet, sitoutumisen, leviämiskin hallinnan ja toiminnan joustavuuden. Yrityksen pitää valita, mitä ulottuvuuksia se haluaa korostaa, ja sen mukaan valita sopiva toimintatapa kohdemaassa.

Valvonnalla tarkoitetaan yrityksen halukkuutta ottaa vastuuta yrityksen operationaalisista ja strategisista päätöksistä kohdemaassa. Yritys tarvitsee valvontaa varmistaakseen tuotantonsa toiminnan, koordinoidakseen toimintojaan, taatakseen tuotteidensa laadun ja vaikuttaakseen tuotteidensa jakeluun ja markkinointiin, samalla yritys saa paljon tietoa kohdemarkkinoista. Valvonta ja *sitoutuminen* näyttävät korreloivan keskenään. Vaikka valvontaa voidaan mahdollistaa investointien lisäksi erilaisilla sopimuksilla, tulee yrityksen miettiä, mitä toimintoja se haluaa valvoa ja miten paljon se haluaa sitoutua eli jakaa resurssejansa ulkomaan operaatioihin. (Driscoll & Paliwoda 1997)

Leviämisriskillä tarkoitetaan yrityksen havaitsemaa riskiä, että sen kilpailuetuun liittyvä tieto- ja taitopääoma leviää yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden tietoon ja käyttöön. Riskin hallinta on yritykselle strateginen päätös, sillä riskin hallinta edellyttää enemmässä määrin investointeja kohdemaahan. Eräs tapa välttää leviämisriskiä on välttää yhteisyrityksen perustamista, missä vältetään partnerin mahdolliselta epärehellisyydeltä. (Driscoll & Paliwoda 1997)

Toiminnan joustavuutta on yrityksen kyky muokata toimintatapaansa nopeasti ja tehokkaasti kohdemaan olosuhteiden muuttuessa. Joustavuus on sitoutumisen kääntöpuoli, koska suuret investoinnit luovat alalta poistumisen esteitä. Joustavin toimintatapa on vienti ja joustamattomin suora sijoitus. (Driscoll & Paliwoda 1997)

Dunningin mallin mukaan (Driscoll & Paliwoda 1997) yrityksen toimintatavan valinta perustuu omistuksellisiin, sijainnillisiin ja sisäistämiseen liittyviin etuihin. Omistuksellisilla eduilla tarkoitetaan yrityksen erityistä osaamista, kokoa, kansainvälistä kokemusta tai kykyä kehittää ja markkinoida differoituja tuotteita. Sijainnilliset edut viittaavat kohdemarkkina-alueen houkuttelevuuteen eli markkinapotentiaaliin ja maakohtaiseen riskiin. Sisäistämisedut puolestaan ovat

lähinnä ulkoistamisen vastinpari, sisäistettäessä toiminta yritys pitää osaamisensa talon sisällä ja välttää markkinoiden kaatumisesta tai yhteistyökumppanien opportunistisesta käytöksestä syntyvät haitat.

Organisaation luonti

Tytäryrityksen perustamispäätöksen jälkeen ensimmäisiä päätöksiä on organisaation puitteiden määrittely. Organisaatioiden suunnittelu on oma tieteenalansa, eikä siihen tässä tutkielmassa syvennyttä, mutta muutamia huomioonotettavia strategiaan vaikuttavia tekijöitä on syytä käydä läpi. Yrityksen on mietittävä päätöspaikka strategiselle ja operationaaliselle päätöksenteolle ja näiden integrointi yrityksen yleiseen toimintamalliin.

Tutkielman kohdeyrityksissä organisaatiosuunnittelun haasteena on ratkaista oikea suhde päätöksenteon keskittämisessä emoyrityksen ja tytäryrityksen välillä. Hajautettu monikansallinen organisaatio on eurooppalainen tapa johtaa kansallisia tytäryrityksiä. Tällöin paikallisilla johtajilla on laaja päätösvalta johtaa yritystään. Etuna on paikallisen johdon emoyhtiötä parempi käsitys kohdemaan markkinoista. Erityisesti toimittaessa maissa, joissa paikallinen mukautuminen maan oloihin on tarpeen, on kohdemaan tytäryrityksen johdolle annettu paljon valtaa strategiaan korjauksiin kuten joustavuuteen ja paikallisiin markkinoiden saneleviin sovelluksiin. (Mercado ym. 2001, 369-370)

Hajautetun organisaation etuna on vastata paikalliseen ympäristöön, mutta ongelmaksi muodostuu samojen tehtävien kuten tuotekehityksen ja markkinoinnin suorittaminen useissa maissa samanaikaisesti, mikä vähentää yhtiön tehokkuutta ja lisää kokonaiskustannuksia. Lisäksi yhtiön sisälle syntyy jännitteitä yhtymäjohdon ja tytäryritysten johdon välille. Keskitetty organisaatio

vähentäisi asioiden moneen kertaan tekemistä ja loisi selkeät suuntaviivat vallankäytölle ja strategiselle vastuulle. (Mercado ym. 2001, 370)

2.2.5 Yhteenveto

Tytäryrityksen perustamispäätös ilmentää yrityksen kasvun hakemista kansainvälistymällä, missä vanhoille tuotteille haetaan uusia markkina-alueita. Kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys joutuu valitsemaan toimintatapansa kustannustehokkuuden ja kohdemarkkinoihin mukautumisen väliltä. Yrityksen tulee päättää tuotannon sijainti, tuotannontekijöiden hankintatapa ja sopiva oman valmistuksen ja alihankinnan suhde pitäen mielessä kustannukset ja markkinoiden läheisyyden.

Kansainvälistymisoperaatioista tytäryritysoperaatiot eli suorat sijoitukset seuraavat vientiä ja sopimuksellisia operaatioita. Suorissa sijoituksissa yritys siirtää resurssejaan ja pääomaa ulkomaiselle markkina-alueelle tavoitteena vientiä paremmat valvontamahdollisuudet sekä tuotto. Tytäryrityksen aloitustapana voi olla yritysosto tai kokonaan uuden yrityksen perustaminen, omistusmuodoksi yritys voi valita täysin omistetun ja eri asteisten yhteisyritysten väliltä. Toimintamuodon valinta perustuu yritykselle sopivaan valvontamahdollisuuksien, sitoutumisen, leviämiskäytännön hallinnan ja toiminnan joustavuuden yhdistelmään. Kohdemaan tuntemus tai sen tuntemattomuus asettavat nekin ehdot yrityksen toimintatapaan. Yrityksen organisaatiota muodostettaessa haasteena on ratkaista oikea suhde päätöksenteon keskittämisessä emoyrityksen ja tytäryrityksen välillä.

2.3 Yritystoiminta Venäjällä

Venäjän 147 miljoonaa asukasta tekevät maasta Euroopan Unionin jälkeen Euroopan suurimman potentiaalisen markkina-alueen. Kansalaisten alhainen tulotaso ja suuret tuloerot laskevat talouden merkitystä pienen eurooppalaisen maan tasolle, mikä kuitenkin on jo monin tavoin houkutteleva taso. Esimerkillisen menestystarinan uusilla markkinoilla loivat ruotsalaiset Bodenin veljekset, jotka isänsä avustuksella perustivat Ukrainan tunnetuimman elintarvikeyrityksen. Chumak aloitettiin lähes tyhjästä investoimalla käytettyihin koneisiin sekä laatujohtamiseen, raaka-aineisiin ja kustannustehokkaaseen tuotantoon, mistä sai alkunsa yritys, joka jatkuvasti on laajentanut tuotevalikoimaansa säilykekurkuista tomaattikastikkeisiin ja ruokaöljyyn (Leivonen 2000, 14). Myös Venäjällä yrittäjillä on mahdollisuus Tuhkimotarinoihin maan kilpailukyvyyn ollessa vielä heikko eurooppalaisessa vertailussa ja kysynnän ollessa suurelta osin tyydyttämätöntä.

Tässä luvussa kerrotaan länsimaisten yritysten motiivit suoriin sijoituksiin ja liiketoimintaan Venäjällä, perehdytään liiketoimintaympäristöön ja sen vaatimaan henkilösuhteiden verkostoihin sekä luodaan katsaus yritystoiminnan erityispiirteisiin kuten tytäryritysten strategioihin ja venäläiseen johtamiskulttuuriin.

2.3.1 Liiketoimintaympäristö

Suomen Pankin tutkimuksen (1996) mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta yrityksestä Venäjällä toimi palvelusektorilla. Yhtälailla kaksi kolmasosaa sijoituksista oli tehty Pietariin, Leningradin alueelle tai Karjalan tasavaltaan (Hazley & Hirvensalo 1998). Suomalaisyrityksistä noin puolet on sijoittunut Pietarin kaupunkiin, neljäsosa Moskovaan ja loput muualle Venäjälle.

Yhdysvaltojen ja Saksan jälkeen Suomi onkin Pietarissa kolmanneksi suurin investoija. Moskova nähdään suomalaisyrityksissä selvästi erilaiseksi, vaikeammaksi ja vaativammaksi markkina-alueeksi kuin Pietari, mistä syystä toiminnan aloittamista Pietarista käsin on pidetty hyvänä ratkaisuna. (Hirvensalo 1999, 23)

Venäjän alueista on vaikea tehdä yleistyksiä. Harvat kuitenkin tulevat toimeen edes välttävästi. Menestyjiä ovat öljy- ja kaasualueet kuten Tjumen, Tatarstan, Bashkortostan ja Komi, joiden välille on kuitenkin suuriakin eroja. Pääkaupunki Moskova on varakas keidas, jossa arvioiden mukaan sijaitsee yli 90 % maan rahasta, Pietari ei ole onnistunut houkuttelemaan sijoituksia ja kärsii väestökatoa. (Kuorsalo ym. 1999, 93)

Venäjän maariski on edelleen korkea johtuen maan epävakaasta taloudesta ja poliittisesta tilanteesta. Poliittiset riskit ovat myös paljon monivivahteisempia kuin vastaavat riskit muissa markkinatalousmaissa tai siirtymätalouksissa. Lainsäädännössä voi esimerkiksi olla eri alueilla ja keskusvallalla eroavaisuuksia. (Hirvensalo 1999, 31) Vuonna 1996 Venäjä laskettiin maailman kahdeksanneksi korruptoituneimmaksi maaksi ja vuonna 1998 se oli jo neljäs, mikä kuvaa Venäjän maariskin vakavuutta (Kuorsalo ym. 1999, 122).

Barentsin alueen sijoitusmahdollisuuksia kuvaavassa tutkimuksessa Hirvensalo ja Lausala (2001, 59) nostavat esiin länsimaisten yritysten kokemuksia sijoituksista alueelle. Ensinnäkin yritykset ovat olleet sijoituksissaan hyvin varovaisia, suuria sijoituksia on vältetty ja investoinnit on aloitettu pienistä kokeiluista, joista mahdollisesti edetään hiljalleen suurempaan investointiin. Myönteistä on ollut paikallishallinnon myönteinen suhtautuminen ulkomaisiin yrityksiin. Huonoja kokemuksia yrityksillä on paljon, jotka voidaan laskea markkinoilletulon esteiksi.

Alueiden ja federaation taloudellinen ja poliittinen epävakaus sekä lainsäädännön jatkuvat muutokset näistä suurimpina.

Venäläisen kuluttajan ostovoiman määrittely on hankalaa, sillä keskipalkkatilastot ovat harhaanjohtavia, koska palkkatulojen osuus kotitalouksien kokonaistuloista on arvioiden mukaan vain kolmanneksen tai neljänneksen luokkaa. Tuloerot ovat myös suuria, tuloverotus osaksi toimimatonta, eikä kaikkia tuloja rekisteröidä (Bäckman 1997, 109). Venäläinen kuluttaja on Bäckmanin (1997, 104) mukaan vielä eräänlainen tyhjä taulu, jonka käyttäytymistä kokemus ei ole vakiinnuttanut. Merkkitietoisuus on vähäistä, ja markkinoijilla on tilaisuus kääntää tämä edukseen pitkiksi ajoiksi eteenpäin. Jokainen markkinoija voi muokata pysyvästi venäläisen kuluttajan makutottumuksia ja kulutuskäyttäytymistä.

2.3.2 Suorat sijoitukset Venäjälle

Suomen Pankin vuonna 1997 tekemän kyselyn mukaan Venäjällä toimi aktiivisesti 170 suomalaisessa omistuksessa olevaa yritystä, joista suoria sijoituksia oli tehnyt maksutasetilastojen mukaan 90 (Hirvensalo 1999, 10). Venäjälle on voinut tehdä suoria sijoituksia vain noin kymmenen vuoden ajan, ja liiketoiminnan puitteet ovat olleet kaikkea muuta kuin erinomaiset. Mikä siis on syynä näinkin suureen määrään investointeja?

Investointimotiivit

Helisteen (2000) esittämän keskustelun pohjalta voidaan sanoa investointimotiiveiden olevan lähes täysin markkinavetoisia. Erityisesti kasvupotentiaali tunnistetaan määrääväksi tekijäksi tyydyttämättömien markkinoiden ja kilpailullisen tilanteen edelle. Hunyan (1992) mukaan Itä-Eurooppaan sijoittaneilla on ollut motiivina omien markkinoiden turvaaminen ja

uusien markkinoiden saaminen omaan valvontaan. Itä-Eurooppaan ja Venäjälle suoria sijoituksia tehneiden pääasiallinen motiivi on uusien markkinoiden avaaminen yrityksen tuotteille. Tämän lisäksi strategiset näkökohdat, kuten edut, jotka liittyvät markkinoille etabloitumiseen ensimmäisten ulkomaisten yritysten joukossa, sekä kilpailijoiden ja asiakkaiden seuraaminen ovat tärkeitä vaikuttimia. Sen sijaan mahdolliset hyödyt kotimarkkinoita alhaisemmista työvoima- ja raaka-ainekustannuksista ovat osoittautuneet vähemmän merkityksellisiksi kuin markkinoiden valtaaminen ja siihen liittyvät strategiset näkökohdat. Suurten yritysten näkökulmasta sijoitukset Venäjälle riippuvat kehityksestä myös muilla markkinoilla, ja Venäjä on osa globaalia strategiaa. Keskisuurille ja varsinkin pienille yrityksille lähialueet ovat jo itsessään kiinnostavia kasvualueita. (Hirvensalo 1999, 29-30)

Työvoimakustannukset Venäjällä ovat edelleenkin huomattavan alhaiset verrattuna suomalaiseen tasoon, mutta työn tuottavuuskaan ei ole vielä lähelläkään samaa tasoa. Monille sijoittajille raaka-ainevarojen hyödyntäminen pitkällä aikavälillä on markkinoille etabloitumisen vaikuttimena, mutta lyhyellä aikavälillä kustannusetuja ei pidetä merkittävinä. Kolmantena tärkeänä vaikuttimena toimivat lisäksi tuontitullit, kun yritys on harjoittanut huomattavaa vientiä Venäjälle ja pelkää tullitariffien noston tyrehtyttävän viennin tulevaisuudessa. Erityisesti suomalaiset juoma- ja elintarviketeollisuuden investoinnit ovat ainakin osittain seurausta elintarvikkeisiin kohdistuneista tuontitullien korotuksista. (Hirvensalo 1999, 29-30)

Suomalaiset kokemukset investoinneista

Yritystoiminnan menestyksekkäs johtaminen Venäjällä vaatii yritykseltä oikean omistusrakenteen, johtamismallin ja paljon kokemusta. Hirvensalo viittaa Turuseen, jonka mukaan suomalaisyritysten menestysstrategiat ovat perustuneet

kokemukseen sekä Pietarin maantieteelliseen läheisyyteen. Muita länsimaalaisia paremmin suomalaiset hallitsevat paremmin venäläisen liiketoimintakulttuurin ja osaavat paremmin toimia yhteistyössä venäläisten kanssa. Toisaalta suurimmat epäonnistumiset ovat tapahtuneet kulttuuristen tekijöiden laiminlyönnin ja Venäjän hallinnollisesta järjestelmästä piittaamattomuuden takia. (Hirvensalo 1999, 36) Hirvensalon väitöksen mukaan suomalaisilla yrityksillä oli strategioissa yhteistä pienet investoinnit, varovainen ja vähän kerrallaan etenevä oppimisprosessi, uusien yhteistyökumppaneiden etsintä ja paikallisen henkilöstön lisääntyvä käyttö ulkomaalaisten sijaan (Hirvensalo 1996, 213).

Tuotannollisten investointien tekemiseen vaikuttavat erityisesti markkinanäkymät. Yleensä investoinnit on aloitettu markkinointi- tai palvelualan yrityksiin, joissain tapauksissa myös konsultointiin. Näitä voidaan pitää opettelu- ja valmisteluinvestointeina, joissa opitaan markkinoiden toimintatapoja ja pienennetään sitä kautta riskejä, jotka liittyvät tuotannollisen toiminnan aloittamiseen. Samalla ne palvelevat myös tärkeän ihmissuhdepääoman keräämistä. Sopivien liikekumppanien löytäminen onkin avainkysymys tuotannollisen toiminnan kehittämisen kannalta. (Hirvensalo 1999, 37)

Länsimaisia investointeja tutkittaessa on huomattu, että tytäryritys perustettiin yleensä jo pari vuotta ennen tuotannon aloittamista. Omistusrakenteena on länsiyrityksellä yleensä enemmistöomistus ja yleensä 100 % omistus. Syynä on täyden taloudellisen valvonnan saavuttaminen. Useimmat yritykset palkkasivat paikallisia johtajia (Hirvensalo & Hazley 1998). Suomalaisten tehdessä sijoitukset pääsääntöisesti pitkällä tähtäyksellä ovat venäläiset vaatineet osinkoa jo alusta alkaen, mistä johtuen 100 % omistus selkeyttää strategian toteuttamista. Ulkoisen ympäristön valvonta vaatii usein kuitenkin paikallisia henkilösuhteita, joissa venäläisten omistajien motivaatiosta on hyötyä. Osingonjakoon suhtautumisessa

on otettava huomioon emoyhtiön mahdollisuus omien tuotteidensa hinnoittelulla vaikuttaa tytäryrityksen tulokseen. (Hirvensalo 1999, 48-49)

Harkittaessa suuria tuotannollisia investointeja Venäjän markkinoille saattaa olla todennäköistä, että yhteisyrityksiin liittyvät edut painavat haittoja enemmän ja yhteisyrityksiä perustetaan uudestaan nykyistä enemmän. Suurissa investoinneissa on lisäksi todennäköistä, että länsimaisiakin partnereita tarvitaan useampia. Yhteisyritykseen ajavia tekijöitä voivat olla Hirvensalon (1999, 38) mukaan investoinnin koko, raaka-aineen tai rahoituksen saatavuus. Venäjälle investoineet yritykset ovat investoineet huomattavasti myös henkilösuhteisiin ja rakentaneet toimintansa henkilökohtaisten luottamussuhteiden varaan. Tällainen yhteistoimintastrategia on erityisen välttämätön yhteisyrityksissä.

Venäjällä tapahtuvan yritystoiminnan riskejä voi rajata käyttämällä holding-yhtiöitä, joiden avulla Venäjän liiketoiminta erotetaan yrityksen muusta toiminnasta. Holding-yhtiöitä käytetään Venäjällä myös paljon verosuunnittelun välineenä, kun haetaan yritykselle verotuksen kannalta edullista kotipaikkaa. (Hirvensalo 1999, 37)

2.3.3 Yritystoiminnan erityispiirteitä Venäjällä

Johtamiskäytäntö Venäjällä

Liiketoimintakulttuuri Venäjällä ei ole helppo ulkomaisille yrityksille. Venäläisissä yrityksissä ei ole varatoimitusjohtajia vastaavaa organisaatiotasoa, jolla strateginen suunnittelu länsimaisessa yrityksessä tapahtuu. Venäläinen toimitusjohtaja hautautuu jokapäiväisten asioiden alle eikä ehdi käydä strategisia keskusteluita, myöskään hänen alaisensa eivät ota niitä omakseen puuttuvan päätösvallan ja vastuun takia. Venäläinen tapa on myös hoitaa asioita

tapahtumajärjestyksessä eikä asettaa niitä tärkeysjärjestykseen, mikä on hyvin aikaa vievää ja venyttää päätöksentekoprosessia. (Hirvensalo 2001, 50) Markkinoilla toimiminen edellyttää yritysjohtolta uhrautuvaa työpanosta. Pitkät työajat, joita venäläinen johtaja joutuu tekemään, johtuvat epävarmojen ja jatkuvasti muuttuvien markkinoiden vaatimasta jatkuvasta tiedonhankinnasta, perehtymisestä ja uuden opiskelusta. (Bäckman 1997,101)

Liuhdon (ref. Oksanen 1997) mukaan venäläinen johtamiskulttuuri, joka perustuu enemmän suunnitelmatalouteen kuin kansalliseen kulttuuriin, on voimakkaasti autoritääriinen. Johtaja tekee päätökset, ja henkilökunta myös odottaa sitä. Ongelmista ei neuvotella, johtajan sana ratkaisee konfliktitilanteet. Tämä on johtanut siihen, etteivät työntekijät ole valmiita tai halukkaita päätöksentekoon, aloitteellisuuteen tai vastuunottoon. Johtamiskulttuuria kuvaakin ohjeiden ja sääntöjen tarkka noudattaminen. Venäläinen johtaja on kuitenkin enemmän ihmis- kuin voittosuuntautunut, ja hänen huomionsa kiinnittyy miellyttävän työympäristön luomiseen, mihin on tapana palkata ystäviä ja sukulaisia. Työpaikasta on kehittynyt sosiaalinen näyttämö, jossa saattoi viettää aikaa ystävien kanssa keskustellen.

Venäläistä päätöksentekotapaa kuvaa Top Down -malli, jossa johtaja ensin esittää ongelman ja tarkentaa tavoitteet, mitä seuraa avoin keskustelu kaikilla organisaatiotasolla. Keskustelua seuraa ehdotus ratkaisusta johtajalle, joka harkitsee vaihtoehdot ja välittää ratkaisun selkeine ohjeineen takasin suorittavalle tasolle. (Blagov 2000)

Ådahl ja Anissimov (2000, 122-134) esittelevät tapausesimerkit viidestä ulkomaisesta investoinnista Venäjälle. Menestyksen avaimiksi he löytävät pitkäaikaisen sitoutumisen, mikä pitää sisällään Venäjälle sopivan liiketoimintaidean, Venäjän kulttuurin ymmärtämisen, vakuuttumisen Venäjän

tulevasta noususta ja ensimmäisenä olemisen. Toisena menestystekijänä on sopeutuminen ja mukautuminen paikalliseen ympäristöön. Yrityksen tulee sopeutua venäläiseen kulttuuriin eikä venäläisten ulkomaiseen yritykseen. Yrityksellä tulee olla kyky sopeutua muutoksiin ja oma venäläinen tavaramerkki. Sen tulee panostaa venäläisiin johtajiin ja henkilöstöön sekä sisäistää verkostojen merkitys ja valita oikea alue. Yrityksen tulee toimia lainmukaisesti ja maksaa aina veronsa sekä tuntea tärkeimmät kumppaninsa. Kolmantena menestystekijänä on toiminnan valvonta, joka tulee enemmistöomistajuuden kautta. Lisäksi kirjoittajat näkevät menestystekijöinä mieluummin uusperustannan kuin yritysostot, rahoituksen aikaisen järjestämisen ja kassavirtojen valvonnan sekä venäläiset tai venäjää osaavat johtajat.

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys

Koska lainsäädäntö on vasta muotoutumassa ja kaikki eivät sitä edes noudata, ei luottamus voi perustua oikeuslaitoksen toimivuuteen. Venäjällä luotettavuus perustuu aina henkilökohtaisiin suhteisiin. Bäckmanin (1997, 12-13, 29-30) mukaan henkilöiden luottamussuhteilla on ratkaiseva merkitys liikkeenjohdon toimintastrategioiden menestymiseen Venäjällä. Markkinoilla, joille on tunnusomaista oikeudellisen sääntelyn puutteellisuus ja monimutkaisuus ja joita leimaa korruption ja rikollisuuden tuoma epävarmuus, voi helposti joutua huijatuksi. Samalla kuitenkin monet harjoittavat menestyksestä liiketoimintaa Venäjällä ja tekevät pitkän tähtäimen investointeja ilman vakavia ongelmia. Epävarmuuden takana on siis luottamukseen perustuva järjestys, joka pohjautuu ihmisten välisiin suhteisiin, joka luonteeltaan on spontaania ja epävirallista.

Harhodinin ja Gerberin mukaan Venäjän markkinoita voidaan hahmottaa yritysjohtajien välisten suhteiden pohjalta rakentuvina verkostoina. Heidän mukaansa venäläiset yritysverkostot voivat saada jopa samanlaisia suhteita kuin

japanilaiset Keiretsu-yritysverkostot. Samoin Salmi näkee Venäjän markkinoilla liiketoiminnan tehokkuuden kannalta yritysten välisen yhteistyön kilpailua kannattavampana. Tärkeintä on luotettavien yhteistyökumppanien etsiminen ja suhteiden luominen. (ref. Bäckman 1997, 32)

Henkilösuhteilla on venäläisessä liiketoiminnassa useita merkityksiä. Markkinoiden rakentaminen perustuu liikkeenjohdon välisiin suhteisiin ja luottamukseen. Oikeusjärjestelmän puutteet korvataan myös lisääntyneenä henkilösuhteisiin luottamisena. Kun yritysten väliset verkostot ovat enemmänkin yrityksessä työskentelevien henkilöiden välisiä verkostoja, voidaan henkilösuhteita pitää kaiken liiketoiminnan edellytyksenä. (Bäckman 1997, 47-48)

Henkilösuhteiden tehtäviksi Bäckman (1997, 57) laskee toimimisen sosiaalisena pääomana, riskien ennakoijana, markkinatiedon hankkijana, liikekumppanin arvioijana, uusien suhteiden luojana, palvelusten vaihtajana ja statuksena. Tärkeimpänä verkostona on yleensä jakelukanavat. Jos yrityskumppani tekee investointeja jakelukanaviin ja palkkaa lisää henkilöstöä yritykseen, voidaan häneen yleensä luottaa.

2.4 Teoreettinen viitekehys: Malli tytäryhtiöstrategian suunnittelemiseksi Venäjälle

Tutkielman teoreettisen osan tehtävä oli tarkastella tutkimusongelmaa käsittelevää aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Tarkoituksena oli selvittää tutkimusongelman ”Miten suunnitellaan strategia tytäryritykselle Venäjällä?” eri ulottuvuuksia ja niiden vaikutuksia ongelman ratkaisuun. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa selvitettiin strategia-käsitteen merkitystä yrityksille ja strategian muodostamista. Toinen luku käsitteli kansainvälistymisen strategisia valintoja ja kolmas luku loi taustaa Venäjästä yrityksen ympäristönä. Mainittujen tutkimusten perusteella voidaan lopuksi luoda teoreettinen ratkaisu tutkimusongelmaan.

Miten strategia luodaan?

Strategialla tarkoitetaan yrityksen osaamisen ja vahvuuksien sovittamista ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin resurssien suunnitelmallisella allokoinnilla. Käytännössä tämä tapahtuu yhdistämällä yrityksen tarjoama tuote ja sen kilpailuetu sopivaan markkinasegmenttiin ja luomalla sitten tätä toteuttavat organisatoriset puitteet.

Tytäryrityksen strategia muodostetaan soveltamalla Andrewsian perusmalliin yrittäjämäinen visio ja sisäinen yrittäjäyys, jota strategisella oppimisella täydennetään toiminnan edetessä. Tytäryrityksen strategia perustuu ennen kaikkea yrityksen vahvuuksille, joita yritetään hyödyntää uusilla markkinoilla. Yrityksen on tunnettava oma ydinosaaamisensa ja sen monistaminen uusille markkina-alueille, minkä jälkeen yrityksen tehtävänä on ympäristöä tarkkailemalla löytää uusi kohdemarkkina-alue ja ymmärtää sen vaatimukset tuotteelle, organisaatiolle ja menestyksekkäälle kilpailulle. Uuden yrityksen strategian muodostajana on

oltava sisäinen yrittäjä, joka kokemuksensa perusteella ymmärtää, mitä yritykseltä vaaditaan menestymiseen, ja joka visionsa perusteella voi johtaa projektia. Projektin edetessä yritys kohtaa väistämättä ongelmia, joista selviäminen vaatii strategisen oppimisen soveltamista organisaatioon.

Yrityksen kansainvälistymisstrategiat

Tytäryrityksen perustamispäätös ilmentää yrityksen kasvun hakemista kansainvälistymällä, missä vanhoille tuotteille haetaan uusia markkina-alueita. Kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys joutuu valitsemaan toimintatapansa kustannustehokkuuden ja kohdemarkkinoihin mukautumisen väliltä. Yrityksen tulee päättää tuotannon sijainti, tuotannon tekijöiden hankintatapa ja sopiva oman valmistuksen ja alihankinnan suhde pitäen mielessä kustannukset ja markkinoiden läheisyys.

Kansainvälistymisoperaatioista tytäryritysoperaatiot eli suorat sijoitukset seuraavat vientiä ja sopimuksellisia operaatioita. Suorissa sijoituksissa yritys siirtää resurssejaan ja pääomaa ulkomaiselle markkina-alueelle tavoitteena vientiä paremmat valvontamahdollisuudet sekä tuotto. Tytäryrityksen aloitustapana voi olla yritysosto tai kokonaan uuden yrityksen perustaminen, omistusmuoto voidaan valita täysin omistetun ja eri asteisten yhteisyritysten väliltä. Toimintamuodon valinta perustuu yritykselle sopivaan valvontamahdollisuuksien, sitoutumisen, leviämiskäytännön hallinnan ja toiminnan joustavuuden yhdistelmään. Kohdemaan tuntemus tai sen tuntemattomuus asettaa sekin ehdot yrityksen toimintatapaan. Yrityksen organisaatiota muodostettaessa haasteena on ratkaista oikea suhde päätöksenteon keskittämisessä emoyrityksen ja tytäryrityksen välillä.

Yritystoiminta Venäjällä

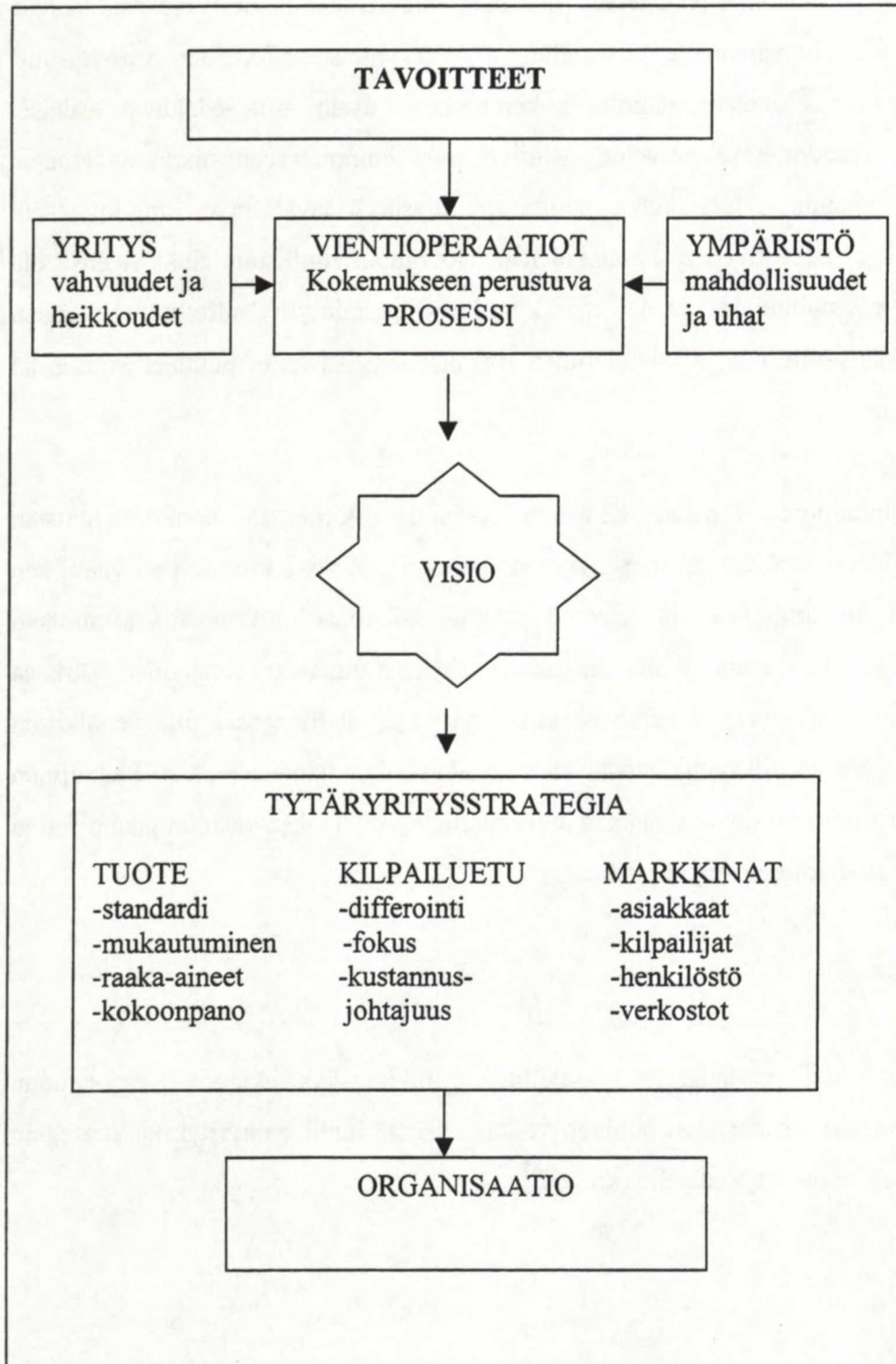
Tytäryritys Venäjälle perustetaan yleensä tavoittelemaan menestyksestä kasvua yritykselle. Länsimaisille yrityksille on ollut yhteistä sijoitusten varovaisuus. Investoinnit aloitetaan pienillä kokeiluilla, ja usein niitä edeltävät erilaiset vientioperaatiot sekä palvelut. Motiivit ovat enimmäkseen markkinavetoisia, mutta viennin esteet kuten tullitason nousu lisäävät myös merkitystään. Paikalliset edut kuten raaka-aineiden ja työvoiman edullisuus eivät yleensä ole syynä investointeihin Venäjän markkinoille. Ongelmia yrityksille tuottavat maan epävakaa poliittinen ja taloudellinen tilanne, lainsäädännön puutteellisuus sekä korruptio.

Erityishuomiota Venäjän kaupassa kannattaa kiinnittää henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen merkitykseen. Toimiminen tässä kulttuurissa vaatii sen syvää ymmärtämistä, ja yleensä onkin paikallaan löytää liiketoimintaan paikallinen kumppani tai ainakin palkata yrityksen johtajaksi venäläinen. Tärkeää on huolehtia riittävästä valvonnasta tytäryrityksen hallinnossa, sillä venäläisten yleinen käsitys liikkeenjohdosta on suomalaista lyhytjänteisempään. Paikallinen johtamiskulttuuri on voimakkaan autoritäärinen, mikä tekee vastuun jakamisen ja länsimaisen johtamistyylin vaikeaksi.

Viitekehys

Teoreettisena vastauksena asetettuun tutkimuskysymykseen raportoidun aikaisemman keskustelun pohjalta voidaan esittää malli tytäryrityksen strategian suunnittelemisesta Venäjälle (kuvio 5).

Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys - Strategian suunnittelu tytäryritykselle Venäjällä.



Tytäryrityksen strategian muodostaa yrityksen Venäjän toiminnoista vastaava johtaja, jolta edellytetään ”sisäisen yrittäjän” omistautumista ja uskoa hankkeelle ja liiketoiminnan mahdollisuuksiin Venäjällä. Hän on ollut mukana yrityksen aikaisemmissa Venäjän kaupan operaatioissa johtoasemassa ja on yrityksen sisältä käsin omaksunut yrityksen vahvuudet ja osaamisen sekä tuntee vaativan ympäristön asettamat vaatimukset, sen mahdollisuudet ja uhat menestyksekkäälle liiketoiminnalle.

Tytäryritystä edeltävät tavallisesti vienti tai sopimukselliset operaatiot, joista yritys kerää kokemusta uudesta markkina-alueestaan. Tämä aiempi vaihe, joka Venäjän liiketoiminnassa on yleensä vienti, toimii tiedonkeruun ja sen analysoinnin prosessorina. Vientiä harjoittaessaan yritys oppii tuntemaan tuotteensa vastaavuuden paikalliseen kysyntään, kilpailullisen asemansa ja oman kilpailuetunsa, markkinasegmenttinsä piirteet sekä organisaatiolta vaadittavat ominaisuudet. Yritys kohtaa erilaisia ongelmia toimiessaan vuorovaikutuksessa markkinoiden kanssa, jolloin se kokee strategista oppimista. Yritys saa näin tietoa ja osaamista Venäjän markkinoiden menestystekijöistä. Tämän prosessin aikana yritys ja sen sisäinen yrittäjä tiedostavat yleisen strategian, jota yritys käyttäisi kun se perustaa tytäryrityksen. Sysäyksen perustamiselle antaa jokin motiivi, mikä on yleensä markkinavetoinen.

Yrityksen tehtyä päätöksen tytäryrityksen perustamisesta sisäinen yrittäjä luo vision tytäryrityksestä. Visio määrittää toiminnan yleiset piirteet kuten tuotteen, kilpailuedun ja markkinasegmentin sekä niitä toteuttavan organisaation. Visio on kuva menetelmistä, joilla yritys kulkee kohti tavoitteitansa. Visio ohjaa varsinaisen strategian muodostamista antamalla strategialle puitteet ja olennaiset rajoitukset.

Strategia muodostuu valinnoista, jotka tehdään tuotteen, kilpailuedun ja markkinasegmentin suhteen. Valintoja ohjaa visio menestyksekkäästä tytäryrityksestä, mikä perustuu jo prosessoituun mutta hiljaiseen tietoon ympäristön ja yrityksen kanssakäymisestä. Lisäksi voidaan tehdä selvityksiä ongelmista, joita yritys ei ole aiemmin kohdannut. Visiota tavoitteleva verbaalinen strategia sanelee organisaation muodon.

Laaditun teoreettisen viitekehyksen ohjaamana suoritetaan seuraavaksi tutkielman empiirisen aineiston keräys ja analysointi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen ohjaamana suoritettavan empiirisen työn tehtävänä on koetella teoreettisen tiedon vastaavuutta tosielämään. Tutkimusmetodin valinta perustuu tutkimusongelman asettamiin vaatimuksiin sekä työn tavoitteisiin. Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää, miten yritykset luovat strategian perustaessaan tytäryrityksen Venäjälle. Työn vaatimuksena on esittää selkeä kuva yritysten strategisesta johtamisesta, kun kyse on uusien markkinoiden valtaamisesta.

Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tai yhdistelmä molempia. Kvantitatiivinen analyysi perustuu tilastollisten säännönmukaisuuksien etsimiseen muuttujien arvoista, kun taas kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 1999, 37-38). Kvalitatiivinen tapaustutkimus vastaa parhaiten kysymyksiin miten ja miksi, ja missä fokus on aidossa ympäristössä (Yin 1989, 13-20). Tutkimusmenetelmä sopii hyvin tutkimuksiin, joissa mahdollisten tutkimuskohteiden lukumäärä on pieni, tutkimusaineisto on verbaalisessa muodossa ja aineiston kokoaminen, käsittely ja analysointi lomittuvat toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston rajat ovat avoimet ja tavoitteena teoreettinen edustavuus, eli siinä tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta keskeiset piirteet (Uusitalo 1991, 80).

Kolme ehtoa määrittää tutkimusmetodin valinnan tutkimukselle: tutkimusongelman laatu, tutkijan mahdollisuus vaikuttaa tutkittavaan tapahtumaan, tutkimuksen keskittyminen tämänhetkiseen tai historialliseen tapahtumaan (Yin 1994,sivu). Tutkielmassa, missä pyritään selvittämään miten

yrietykset tekevät ja ovat tehneet niiden sisäisiä valintoja ja missä selvitetään tytäryrietysten strategioiden muodostamista, mihin tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, on mahdollista käyttää tapaustutkimusmenetelmää. Tapaustutkimuksen tavoitteena voi olla kartoittava, eksploratorinen tai selittävä case (Yin 1994, 59). Tässä kartoittavassa tutkimuksessa pyritään saamaan yleiskuva strategian luomisesta tytäryrietykselle sekä sen strategisesta johtamisesta.

Yinin (1994, 20) mukaan tapaustutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Aineisto voidaan jakaa kvalitatiiviseen kenttätöaineistoon (haastattelut, havainnointi, ryhmäkeskustelut) ja kirjalliseen aineistoon. Tarkoituksena on tutkia ongelmaa syvällisesti ja välttää pintapuolisuutta (Hirsjärvi & Hurme 1980,15). Tapaustutkimus sopii erityisesti organisaatiotutkimukseen, sillä tällöin päästään tutkimaan pintatason ilmiöitä synnyttäviä tekijöitä ja mekanismeja (Hyvönen & Vanhala 1994, 76).

Tässä tutkielmassa kvalitatiivisen otteen valintaa voidaan perustella tutkimusongelman luonteella. Ensiksi, strategian luominen perustuu johtajan omaamaan hiljaiseen tietoon, joka koostuu aiemmista kokemuksista, ja mitä voi olla hankalaa eritellä. Toiseksi, Venäjälle tuotantoa perustaneita yrityksiä on Suomessa liian vähän kattavaan kvantitatiiviseen tutkimukseen.

3.2 Esimerkkiyrietysten valinta

Uteliaisuus tutkielman kohdeilmiöön eli Venäjän markkinoiden valtaamiseen tuotannollisella toiminnalla heräsi työskennellessäni tutkijana Suomen suurlähetystössä Ukrainassa sekä vaihto-opinnoissa Venäjällä. Lopullisen innostuksen aiheeseen loi ruotsalaisista menestystarinoista kertova kirja "Att lyckas i Ryssland" (Ådahl & Anissimov 2000). Suomalaisomisteisia

tuotannollisia yrityksiä ei Venäjällä ole paljon, aktiivisia toimijoita on vähän toistakymmentä, joista eniten tutkitut ovat Baltika-olutpanimo ja Tikkurilan maalitehdas. Tähän tutkielmaan valittiin yhdessä Helsingin kauppakorkeakoulun Venäjän ja Baltian keskuksen tutkijoiden kanssa viisi eri aloja edustavaa ja eri vaiheessa olevaa yritystä.

Tapaustutkimuksen kohdeyrityksiksi valittiin Rautaruukki Oyj:n tytäryritys Rannila Oy, joka on Venäjällä jo kasvuvaiheessa, elintarvikealaa edustava Fazer-Leipomot Oy, kokoonpanotuotantoa harjoittava Helkama-Forste Oy, elektroniikan alihankintayritys Elcoteq Oyj ja PKT-yrityksiä edustava Reka Kaapeli Oy. Eri aloja ja kehitysvaiheita edustavat yritykset toimivat kattavana testinä teoreettiselle tiedolle.

Tutkielman näkökulman ollessa suomalaisen strategiasta vastaavan johdon näkökulma haastateltaviksi valittiin Venäjän operaatioista vastaava johtaja. Tämä henkilö selvitettiin Internetin pohjatietojen avulla soittamalla yritykseen ja etsimällä oikea henkilö. Kaikki valitut yritykset ja haastateltavat suostuivat haastatteluun hyvin mielellään.

3.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Alustavien tietojen kerääminen suomalaisista investoijista Venäjälle alkoi syksyllä 2001 perehtymällä taloutta käsitteleviin lehtiin ja Venäjää tutkiviin teoksiin. Kohdeyritykset valittiin joulukuussa, jolloin suoritettiin esitutkimusta käyden läpi kirjallisuutta sekä tutustumalla yrityksiin ja niiden toimintaan yritysten Internet-sivuilla. Haastattelut suoritettiin kahden viikon kuluessa tammikuussa 2002 kunkin kohdeyrityksen pääkonttorissa Suomessa, ja niiden tarkoituksena oli selvittää tytäryritysten perustamiseen, strategian luomiseen ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä sekä yrityksen motiiveja ja taustoja. Haastattelut

valittiin aineiston keräämismenetelmäksi, jotta saavutettaisiin mahdollisimman syvälliset vastaukset kysymyksiin ja voitaisiin välttää kysymyslomakkeiden mahdollinen pintapuolisuus. Haastateltavia Venäjän operaatioista vastaavia johtajia lähestyttiin ensin kirjeellä (liite 1) ja sen jälkeen puhelimitse sovittiin tapaaminen yrityksen tiloissa. Kaikki viisi haastateltua olivat suomalaisia, jotka edustivat yrityksensä korkeinta johtoa. Ennen haastattelua haastateltaville toimitettiin pääpiirteinen haastattelurunko.

Haastattelujen kesto oli 0,5 – 1,5 tuntia, ja ne toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina käytetyn kysymyskaavakkeen (liite 2) mukaisesti, kuitenkin tekemällä lisäkysymyksiä ja tarkennuksia tarvittaessa. Täysin strukturoidussa haastattelussa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä ennalta suunnitellussa järjestyksessä, samalla annetaan myös vastausvaihtoehdot, toisin kuin strukturoimattomassa haastattelussa tai teemahaastattelussa, joissa keskustelu on vapaampaa (Hirsjärvi ym. 2001, 195). Haastattelut nauhoitettiin, minkä lisäksi tein muistiinpanoja haastattelun vastauksista. Nauhoitustilanteissa nauhan puolen vaihtaminen ja loppuminen aiheuttivat tilanteita, joissa muistiinpanot olivat tärkeitä. Nauhoitukset purettiin yksityiskohtaisesti viikon sisällä haastatteluista, minkä jälkeen ne vielä lähetettiin haastatelluille tarkistettavaksi väärinkäsitysten korjaamiseksi. Ennen haastattelua haastateltaville selvitettiin nauhoituksen tarkoitus, mikä usein vaikutti haastatteluun varovaisuutena ja yrityksen virallisen kannan painottamisena. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti hyvin kiinnostuneita kertomaan tytäryritykseen liittyvistä asioista, ja haastattelutilanteet olivat välittömiä.

Haastatteluiden ja mahdollisten yrityksen julkaisuiden analyysi suoritettiin ryhmittelemällä aineisto aihepiirin mukaisesti. Analyysissä etsittiin vastausten yhdenmukaisuutta ja niistä poikkeamia, sekä etsittiin näihin syitä perusteluista.

Yritysten strategioita ja niiden syntyä verrattiin ristiin teoreettiseen viitekehykseen kiteyttämällä yritysten taustat ja valinnat kaavioiksi.

3.4 Aineiston luotettavuus

Tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvän vastaamisen tulisi olla kaikkien tutkimusten tavoitteena. Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kertoo tutkimuksessa käytettyjen mittarien kykyä kuvata juuri sitä, mitä on tarkoitettu, ja reliabiliteetti tutkimustulosten oikeellisuutta (Hirsjärvi & Hurme 1988, 128).

Kartoittavan tapaustutkimuksen validiteettia mitataan teoreettisella ja ulkoisella luotettavuudella (Yin 1994, 40-45). Tässä tutkimuksessa teoreettiseen validiteettiin on pyritty tutustumalla laajasti strategiakeskusteluun, yrityksen kansainvälistymiseen sekä Venäjään liiketoimintaympäristönä hyväksikäyttäen eri tietolähteitä, minkä pohjalta haastattelukysymykset on laadittu. Haastatellut olivat kokeneita liiketoiminnan asiantuntijoita, jolloin haastatteluissa käytettävät käsitteet olivat heille tuttuja. Ulkoinen validiteetti koskee yleistettävyyttä laajempaan perusjoukkoon. Vaikka tapaustutkimusta onkin arvosteltu siitä, ettei sen tuloksia voi yleistää, on ulkoiseen validiteettiin pyritty tutkimalla useita eri alojen ja eri vaiheessa olevia tytäryrityksiä.

Reliabiliteetti tarkoittaa menetelmän tai mittarin kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli tutkimus voidaan toistaa päätyen samoihin lopputuloksiin (Yin 1994, sivu). Virheitä pyrittiin välttämään selkeillä kysymyksillä, ja niitä tarvittaessa tarkentaen. Lisäksi haastattelut tallennettiin nauhurilla, ja haastattelut purettiin sanatarkasti. Näin voitiin välttää muistiinpanotekniikasta johtuvat epätarkkuudet.

Virheitä voi varotoimista huolimatta sattua vastaajan muistaessa väärin tai ymmärtäessä kysymyksen eri tavalla kuin on tarkoitettu.

4 TYTÄRYRITYSTOIMINTA VENÄJÄLLÄ

4.1 Tapausyritykset

4.1.1 Elcoteq Oyj

Elcoteq Oyj on suomalainen elektroniikan sopimusvalmistaja, jonka liiketoimintalueita ovat päätelaitteet, tietoliikennejärjestelmät ja teollisuuselektroniikka. Pietarin tehdas toimii teollisuuselektroniikan ja terminaalipuolen tuotteiden valmistajana.

Elcoteq Oyj on pyrkinyt globaalin strategian hyväksikäyttöön ja etsii jatkuvasti uusia halvemman kustannustason maita vaihtoehtoiksi nykyisille sijainneille Suomessa, Virossa, Venäjällä, Saksassa, Puolassa, Unkarissa, Sveitsissä, Kiinassa ja Meksikossa. Kilpailukyvyn kannalta yritykselle tärkeitä ovat alhaiset työvoimakustannukset sekä tekninen osaaminen.

Venäjälle Elcoteq etabloitui 1997, jolloin Pietarissa aloitettiin pilottiprojektina pienen mittakaavan tehdas, minkä avulla opeteltiin toimintaa Venäjän markkinoilla, erityisesti tulli- ja verokäytäntöä. Pietarin tehtaan perustamisessa avainasemassa oli yhtiön Tallinnan tehtaan henkilöstö, jonka Venäjän läheisyyden ansiosta Elcoteqin ei tarvinnut erikseen rakentaa itselleen Venäjän osaamista. Tytäryritys on konsernin täysin itse omistama.

Elcoteq Pietari toimii osana globaalia tehdasverkostoa, eikä tehtaan kymmenen asiakasyrityksen joukossa ole yhtään puhtaasti Venäjällä toimivaa asiakasta. Tällä hetkellä kaikki Venäjällä koottavat tuotteet tuodaan valmiina pois maasta. Tytäryrityksen tavoitteina on ollut toimivan liikenteen luominen

tullikäsittelyineen sekä ymmärtää toimintatavat Venäjällä, mitkä on yrityksen johdon mukaan erittäin hyvin saavutettu.

Pietarin tehdasta kuten Elcoteqin muitakin tehtaita johtaa tehtaan johtoryhmä, joka toimii kuten tehtaan hallitus. Siinä toimintaa johtavat eri liiketoiminta-alueiden edustajat sekä tehtaan johtoryhmän johtaja, joka toimii myös tehtaan toimitusjohtajan esimiehenä. Paikallinen toimitusjohtaja vastaa tehtaan operatiivisesta toiminnasta ja sille määritellyn strategian toteuttamisesta. Strategiat määritellään emoyhtiön johtoryhmässä ja operatiiviset tavoitteet määrittelee tehtaan toiminnasta vastaava varatoimitusjohtaja. Strategiat tarkastetaan kerran vuodessa ja muutoksia tehdään yleisen markkinatilanteen mukaan. Operatiiviset tavoitteet määritellään puolivuositain.

4.1.2 Fazer Leipomot Oy

Fazer Leipomot on 38 prosentin markkinaosuudellaan Suomen johtava leipomoalan yritys, joka kuuluu vuonna 1891 perustettuun Fazer-konserniin. Yritys tarjoaa leipomotuotteita ja niihin liittyviä palveluja. Kotimaan tuotantoon kuuluu valtakunnallisia merkkituotteita ja paikallisia erikoisuuksia, joita jaetaan vähittäiskauppoihin useita kertoja päivässä. Uunituoreita leipomotuotteita saa myymälöiden paistopisteistä lähes 200 vähittäiskaupasta. Näiden lisäksi tuotevalikoimassa ovat edustettuina säilyvät leipomotuotteet sekä tuore- ja pakastetuotteita myös suurtalouksille.

Fazer Leipomoiden visio on olla alallaan Pohjoismaiden johtava yritys ja hankkia vahva asema Baltiassa, Puolassa ja Pietarin alueella. Vientitoiminnassa on keskitytty palaleipien ja hapankorpun myyntiin Itämeren ympäristön maissa. Tällä hetkellä yrityksellä on tuotantoa Suomen lisäksi Ruotsissa, Virossa ja Venäjällä.

Monikansallisen strategian lähtökohtana on tarjota paikallisille kuluttajille perinteisiä, paikallisen makuisia tuotteita.

Venäjän markkinoilla Fazer Leipomot on aloittanut nykyisen toimintansa vuonna 1997 ostamalla enemmistöosuuden pietarilaisesta Hlebnij Dom -leipomosta. Tätä edelsi vähemmistöosakkuus toisessa leipomosta, josta luovuttiin, kun haluttiin määräävä asema leipomossa. Hlebnij Dom löydettiin kartoitusoperaation tuloksena, missä Pietarissa etsittiin sopivan suurta leipomoa, jossa on hyvä toimiva johto ja jolla on kohtuullinen sijainti. Muina omistajina tytäryrityksessä ovat yrityksen johto ja sen hallitsemat sijoitusyhtiöt, joihin on sijoitettu henkilöstön yksityistämisessä saamat osakkeet.

Hlebnij Domin tavoitteena on Pietarissa markkinajohtajan asema. Tällä hetkellä markkinaosuus on 20 prosenttia, mikä on tarkoitus nostaa vähintään 25 prosenttiin. Tuotannossa tähdätään volyymiin, joten tuotesortimentin muodostavat perinteinen venäläinen ruokaleipä sekä leivonnaiset, mitä voi ostaa koko kansa. Toiminnan kehittämisessä olennaisia asioita ovat olleet jakelun ja myynnin kehittäminen sekä yhä enenevässä määrin tuotteiden viipalointi ja pakkaus ja sen myötä mahdollisuus tuotteiden merkkituotteistamiseen.

Tytäryrityksen johtamisessa paikallinen johto päättää paikallisista asioista lukuun ottamatta investointeja ja merkittäviä toimintatapojen muutoksia. Ulkomaantoiminnoista vastaava suomalainen johtaja on kuitenkin tiiviisti operaatiotasossa kiinni. Yrityksen ja konsernin hallituksilla on myös selvä roolijako, mikä ei poikkea muiden tytäryritysten hallinnosta. Strategisessa kehittämisessä tytäryrityksen hallituksella on vahva osuus, siinä edustettuina ovat paikalliset omistajat, Fazerin toimialajohto sekä lisäksi ulkopuolinen asiantuntija.

4.1.3 Helkama-Forste Oy

Helkama-Forste Oy on Suomen koneliike Oy:n tytäryhtiö, mikä on Helkama-yhtiöiden yksi toimiala. Helkama-Forsteen myynnistä puolet on kodinkonekauppaa ja puolet lasiovellisia jääkaappeja ja juomavalmistajien kaappeja myyntitiloihin. Venäjän toiminta on keskittynyt myyntikylmän myyntiin, missä lähtökohtana on valmistaa juomanvalmistajille heidän tuotemerkkiään ja myyntiään tukevia kylmäkaappeja.

Helkama-Forste ja Suomen koneliike ovat viimeisten 20 vuoden aikana kansainvälistäneet tuotantoaan Euroopassa. Strategiana on toimia Pohjoismaissa kodinkonealalla ja koko Euroopassa myyntikylmäalalla. Ennen Venäjää tuotantoa on jo perustettu Norjaan, Unkariin ja Portugaliin sekä myyntikonttoreita Ruotsiin, Tšekkeihin ja Viroon. Osa yrityksistä ei ole jäänyt pysyväksi. Lisäksi yritys on harjoittanut vientiä Venäjän alueelle jo 1970-luvulta asti osana maidenvälistä barter-kauppaa. Strategisena linjauksena Venäjälle meneminen oli kirjattu jo 1990-luvan alussa.

Viipurin kokoonpanotehtaan perustaminen aloitettiin 1997 etsimällä sopivaa paikkaa Viipurista, Pietarista ja Moskovasta. Viipuriin päädyttiin sopivan kiinteistön löytyessä ja Moskovan ja Pietarin osoittautuessa logistisesti epäkäytännöllisiksi kokoonpanoa silmällä pitäen. Nyt tehdas asentaa kylmätekniiikan ja muut komponentit Suomessa tehtyyn runkoon ja huolehtii toimituksista. Merkittävänä etuna ovat alhaiset tullit sekä läheisyys asiakkaisiin, joiden perässä Venäjän tuotantoon on edetty.

Selvästi suurin asiakasryhmä on juomanvalmistusteollisuus, jonka tarpeisiin Helkama-Forste valmistaa kylmäkaappeja. Tämän lisäksi on vähemmässä määrin vähittäiskaupan kysyntää valkoisiin laitteisiin, joissa ei ole juomanvalmistajien

logoa. Tavoitteena yrityksellä on olla Venäjällä alan merkittävä toimija ja venäläisen juomateollisuuden paras kylmälaitteiden toimittaja, ja markkinaosuustavoitteena on vähintään 40 prosenttia, mikä tällä hetkellä on vieläkin suurempi Helkama-Forsteen ollessa ensimmäinen toimija markkinoilla.

Tytäryrityksen valvonnasta ja kehityksestä vastaa Helkama-Forsteen toimitusjohtaja, jolloin paikallisen toimitusjohtajan vastuulle jää operatiivisen toiminnan johtaminen yhdessä paikallisen myyntijohtajan kanssa. Yrityksen hallituksessa on lisäksi mukana toimialajohtaja Suomen koneliikkeestä.

4.1.4 Rautaruukki Oyj

Rautaruukin Rakennustuoteryhmä toimii tavaramerkkien Rannila ja Gasell alla. Rakennustuoteryhmän liiketoiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joihin voidaan liittää asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti suunnittelu, asennus sekä projekteihin liittyvien henkilöiden tuotekoulutus. Ydintoimintana on teräskatteiden, profiloitujen levyjen, julkisivutuotteiden, kylmämuovattujen avoprofiilien ja seinäelementtien valmistaminen.

Rakennustuoteryhmän päämarkkina-alueet ovat Pohjoismaat ja Itä-Eurooppa. Tuotantoa on 1995 aloitetun strategian mukaan avattu kapealla segmentillä avautuneisiin eurooppalaisiin markkinoihin. Ennen Venäjää yhtiö oli jo läsnä Pohjoismaissa, ja Puolaan oli perustettu kaksi valmistavaa yksikköä. Konsernin osana Rakennustuoteryhmän tehtävänä on myös avata latua yrityksen muille osille, mikä on Venäjän kohdalla nyt alkamassa.

Rannila Taldom perustettiin 1995 Moskovan alueelle yhteisyrityksenä paikallisten tuotantotilojen omistajan kanssa. 67,5 prosentin osuuden ajatuksena oli saada

riittävä määräysvalta yhtiössä ja samalla saada venäläisen osapuolen osaaminen yrityksen perustamisasioissa sekä huolehtia infrastruktuurin toiminnasta. Nyt omistus on 95 prosenttia, ja vähemmistöosuutta ei pidetä enää merkittävänä. Pietariin avattiin samana vuonna myyntiyhtiö Rannila St. Petersburg, joka aloitti tuotannon 1998. Tuotannon lisäksi Venäjälle on vientiä Suomesta. Raaka-aine eli peltilevy toimitetaan Venäjän tehtaille Rannilan pääpaikasta Vimpelistä, mikä paikallisissa tehtaissa muokataan asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Venäjän tytäryritykset myyvät talonrakentajille kattoratkaisuja, missä kilpailuetuina on korkea laatu sekä materiaaleissa että kokonaispalvelussa. Asiakaskuntana on siten vain rakentamiseen kykenevä varakas väestönosa. Rannilan brandi on paikallisesti tunnettu, ja toiminta on kasvanut jo kolmannen tehtaan perustamiseen Jekaterinburgiin 2002. Toiminta onkin maksanut osinkoja sekä materiaalimaksuja Suomeen.

Venäjän tytäryrityksiä johtaa Moskovasta suomalainen aluejohtaja, joka vastaa toiminnasta Rakennustuoteryhmän johtajalle Suomeen. Aloitusaikojen ratkaisussa strategiset linjat vedetään kerran vuodessa yrityksen johtoryhmässä ja operatiivinen vastuu on keskitetty aluejohdolle.

4.1.5 Reka Kaapeli Oy

Reka Kaapeli on osa hyvinkääläistä Reka-konsernia. Konserniin kuuluu myös kenkäteollisuutta, minkä myötä yritystoiminta on Venäjällä aloitettu. Reka Kaapeli toimii voimansiirtokaapeleiden valmistajana, ja sen asiakaskuntana ovat urakoitsijat, tukkuliikkeet, sähkölaitokset ja teollisuus. Tyypillinen asiakas on tehdasta rakentava teollisuusprojekti.

Yritys on aloittanut kansainvälisen toiminnan 1980-luvulla, jolloin tuotantoa perustettiin tai ostettiin Ruotsissa, Tanskassa, Saksassa ja Isossa-Britanniassa. Venäjälle kaapelin vientiä on harjoitettu jo 1970-luvulta. 1990-luvulla Pietarissa oli edustusto, joka perustettiin kenkäteollisuutta varten mutta muuttui ajan mittaan kaapeliteollisuuden palvelukseen. Edustusto purettiin 2000 tehottomana myynnin edistäjänä.

Tytäryritys Reka Kabel perustettiin vasta maaliskuussa 2001, ja haastatteluhetkellä oli siis alle vuoden vanha. Kenkäteollisuuden sisaryrityksen Finskorin tiloihin Viipuriin siirrettiin kaapelinvalmistuslaitteistoa ja palkattiin venäläinen toimitusjohtaja, jonka tehtävänä yhteistyössä suomalaisen konsultin ja Suomesta johtavan vastuuhenkilön kanssa on saada toiminta käyntiin. Tarkoituksena ei ole ollut luoda mittavaa valmistusta, vaan löytää vetävät myyntikanavat Suomen tuotannolle pienimuotoisen valmistuksen ohella.

Aloittavana yrityksenä Reka Kabel vasta etsii omaa paikkaansa markkinoilla. Houkuttelevaksi markkinaksi on koettu teollisuuden tehdasprojektit, joita haetaan rakennuttajien ja suunnittelijoiden välityksellä. Käytännölliseksi toiminnan tekee Venäjällä yleisesti käytettävä suomalainen kaapelityyppi, mikä antaa suomalaiselle yritykselle käytännön kilpailuetua. Kaupat pyritään kuitenkin voittamaan laadukkailla tuotteilla, sillä halpamyyntiin ei paikallisia valmistajia vastaan pystytä kilpailemaan.

Uutena yrityksenä Reka Kabelin toimintaa johdetaan käytännössä Suomesta käsin. Paikallinen toimitusjohtaja raportoi hyvin tiiviisti Suomeen ja tekee yhdessä suomalaisen vastaavan johtajan kanssa päätökset toiminnasta. Vastaava johtaja puolestaan vastaa yrityksen hallitukselle.

4.2 Strategian luominen

4.2.1 Investointimotiivit

Venäjälle tuotantoa perustavia yrityksiä houkuttelee usko kasvaviin markkinoihin. Kun kasvun hakeminen kotimaassa tai Pohjoismaissa näyttää vaikealta, Venäjä lähialueena ja erityisesti Pietarin alue houkuttelee investointeihin. Investointimotiiveina ovat lisäksi pyrkimys lähemmäksi asiakasta, toimiminen tullimuurien takana sekä edullinen ja osaava työvoima.

Pitkän tähtäimen strategisena sijoituksena Venäjälle etabloituneet yritykset kuten Elcoteq ja Rautaruukki näkevät alueen tulevaisuudessa yhä suurempana ja tärkeämpänä liiketoiminnan alueena. Yritysten liikkeenjohto kertoi motiiveistaan seuraavasti:

Me näemme Venäjän toiminnan lähinnä pitkän tähtäimen strategisena investointina. Kun meidän nykyisissä halvan kustannustason maissa kustannustaso nousee, meidän on löydettävä uusia halvemman kustannustason maita, joissa työvoimakustannukset ovat järkevällä tasolla ja on osaamista olemassa. (Leinonen)

Olimme lujasti 1994 sitä mieltä, että Venäjä on kasvava tulevaisuuden markkina, mikä perustui siihen mitä Venäjällä oli tapahtunut 1990-luvun alussa. Tämä oli 1995 alkanutta uutta strategiaa, jossa päädyttiin, että mennään kapealla segmentillä avautuneille eurooppalaisille markkinoille, segmentillä tarkoitettiin teräskattoja. (Koljonen)

Suomen ja Venäjän läheisyys antaa suomalaisille yrityksille etulyöntiaseman varsinkin kokoonpanotoiminnassa, mitä varten raaka-aineet ja puolivalmisteet toimitetaan Suomesta. Haastatteluissa korostui, että pitkän tähtäimen sitoutuminen vaatii uskoa talouden kehitykseen ja päättäväisyyttä tilanteissa kuten

1998 devalvaatio. Tällöin kysyntä laski hetkellisesti merkittävästi mutta samalla luotiin edellytykset kotimaisen tuotannon kilpailukyvyille.

Kotimaista valmistusta suojelevat tullit ovat syynä kokoonpanotehtaissa tehtävälle tuotannolle. Helkama-Forste ja Rautaruukki laskevat säästävänsä merkittäviä summia ja lisäävänsä kilpailukykyänsä toimittamalla puolivalmisteet Suomesta lopputuotteita alhaisimmilla tullikustannuksilla ja kokoamalla lopputuotteet Venäjällä.

Työvoimakustannukset investointimotiivina nähdään olennaisina vain Elcoteqissa, joka suorittaa Venäjällä kokoonpanoa, jonka käsityöaste on korkea. Muille yrityksille työvoimakustannukset ovat marginaalinen menoerä, jolloin säästö kompensoituu vastaavasti vähemmän tehokkaana työskentelynä.

Venäjällä toimivat yritykset haluavat usein sijaita lähellä asiakkaitansa. Rautaruukin tarkoituksena on olla läsnä suurissa keskuksissa, mikä merkitsee hyvää palvelua sekä säästöjä kuljetuksissa ja niihin liittyvissä pakkauskustannuksissa. Helkama-Forsteelle toiminta Venäjälle merkitsee asiakkaan säästymistä ylimääräisiltä tullaustoimenpiteiltä ja toimitusongelmilta.

Tietysti Suomesta myytiin Venäjälle paljon tavaraa ja myydään edelleen, mutta toimitukset eivät enää tapahdu Suomesta. Olemme kilpailukykyisempiä, kun menemme sinne rajan toiselle puolelle, ja säästetään tulleissa, ja asiakas säästyy kaiken maailman tullirutiineilta ja toimitusongelmilta. (Pitkänen)

Venäjän markkinoiden houkuttelevana tekijöinä ovat poikkeuksetta väkiluku ja alueen odotettavissa oleva talouskasvu. Osa markkinoista on jo kypsiä markkinoita, kuten leipomoteollisuus, ja osa on uusia lähes avaamattomia markkinoita, kuten myyntikylmälaitteistot tai asuinrakennusten laadukkaat kattopellit. Yhteisenä tekijänä on luottamus oman yrityksen tarjoamaan tuotteen ja

palvelun laatuun sekä toimintatapaan. Tuotantoon yrityksiä kannustavat vientiä haittaavat tullit sekä asiakkaan läheisyys.

Liiketoiminnan esteinä Venäjällä nähdään epävakaa poliittinen ja taloudellinen tilanne, yleinen korruptio, alati muuttuva epäselvä lainsäädäntö sekä rikollisuus. Hidastavana tekijänä on myös markkinatiedon vähäisyys. Venäjän markkinoiden avauduttua, ja usein vieläkin, on ostovoimasta, kilpailusta ja tuotannosta vaikea saada riittävää ja luotettavaa tietoa. Usein onkin jouduttu suunnittelemaan skenaarioiden tasolla. Vähäinen kielen ja maan tunteminen ei haastateltujen mukaan ole ollut este, vaikka kielitaito parantaakin kommunikaatiota.

4.2.2 Edeltävä kansainvälistyminen

Tutkielman Venäjälle tuotantotoimintaa perustaneilla yrityksillä on poikkeuksetta takanansa aikaisempaa tytäryritystoimintaa Pohjoismaissa tai Baltian maissa. Neljä viidestä oli ollut mukana yritystoiminnan perustamisessa Viroon ja samoin neljä yritystä oli läsnä jossain Skandinavian maassa. Vientiä Venäjälle oli harjoittanut samoin neljä yritystä vähintään konsernitasolla.

Valmistavaa tytäryritystä edeltävä Venäjän kokemus on yleensä vienti. Suoraa vientiä jo Neuvostoliiton aikoina harjoittivat Fazerin makeisteollisuus, Helkama-Forste ja Reka Kaapeli, viimeksi mainitulla toiminta eteni edustuston perustamiseen Pietariin. Epäsuoraa vientiä oli oman markkinointiviestinnän vahvistamana Rautaruukilla. Rannilan tuotteita vietiin rakennusurakoitsijoiden välityksellä, mutta venäläiset rakentajat hakivat tuotteita myös itse Suomesta rautakaupoista ja suoraan toimittajalta.

Ennen nykyisen muotoista tuotantoa Fazer Leipomot oli mukana vuodesta 1994 vähemmistöosakkaana pietarilaisessa Pekar-leipomossa. Yhteistoiminnasta

luovuttiin, koska Fazer ei yrityksessä onnistunut saamaan enemmistöomistusta. Helkama-Forste puolestaan kävi jo 1991 katsomassa nykyistä sijaintipaikkaansa, mutta ei lähtenyt ajan hengen mukaiseen yhteisyritystoimintaan vaan odotti vuoteen 1997, jolloin samoihin tiloihin perustettiin täysin itse omistettu tytäryritys.

Tuotantoa mahdollisesti edeltävä vienti antaa yrityksen johdolle kuvan markkinoista. Vientiosasto onkin olennaisessa roolissa markkinoiden ja liiketoiminnan arvioinnissa.

Viennin osuus on ratkaisevaa tällaisessa arvioinnissa, myyntihenkilöstöhän arvioi bisneksen. Ei liikkeenjohto arvioi sitä yhtään paremmin kuin jos alueella on toimiva myyntiorganisaatio. Siitä ei voi kuin keskustella ja katsoa riskejä, ja arvioista kannattaa aina vähän leikata. (Pitkänen)

Kokoonpanotehtaissa vientiosaston yhteydet tytäryrityksen kohdemaahan vain kasvavat materiaalitoimitusten sekä mahdollisen riistiintoimituksen myötä. Tuotteita saatetaan toimittaa asiakkaille tilanteen mukaan joko paikalliselta tehtaalta tai Suomesta.

Yhteistä yrityksille on kansainvälisestä toiminnasta kertyneistä kokemuksista oppiminen. Tytäryrityskonsepti oli jo hiottu ennen Venäjälle menoa, oli kokeiltu yhteisyrityksiä tai osakkuuksia sekä luotu kansainväliset johtamismallit. Monet haastateltavat totesivatkin, ettei yrityksen perustaminen Venäjälle ja sen johtaminen juuri eroa muista maista.

4.2.3 Strategian muodostaminen

Tytäryrityksen strategiaa muodostettaessa aikaisemmat kansainväliset operaatiot antavat hyvän tuen suunnittelulle. Yritykset luottavat jo kokeiltuihin

toimintamalleihin ja pyrkivät noudattamaan niitä myös Venäjällä. Yrityksellä saattaa jopa olla valmiiksi suunniteltu konsepti tuotannon käynnistämisestä uusperustantana tai kriteerit yritysoston kohteesta. Ulkomailla on tapahtunut myös strategista oppimista, mitä käytetään hyväksi uuden markkinastrategian luomisessa. Fazer Leipomoiden strategista oppimista vastaava johtaja kuvaa seuraavasti:

Virossa ollaan koko sortimentilla, Ruotsissa ruist tuotteilla. Ei näillä kokemuksilla ole muuta vaikutusta kuin se, että turha luulo siitä, että voisimme opettaa joitain syömään sellaista leipää kun halutaan, on karissut pois, leipä on paikalliseen makuun ja tottumukseen tehtävä. Virossa saatiin esimerkkiä kuinka siellä ei suomalaistyyppiset tuotteet käyneet kaupaksi. (Karimaa)

Lähtökohtana uuden tytäryrityksen strategialle on emoyhtiön ja erityisesti jonkin yksittäisen liiketoiminta-alueen eli toimialan ydinosoaminen. Tutkimuksen kaikki yritykset olivat joko eri liiketoiminnoista koostuvia konserneja tai yrityksiä, joissa toiminta oli jaettu erilaisten markkinoiden mukaisesti ryhmiin. Kun monissa yrityksissä kyse on vasta konsernin päänavaus uusilla markkinoilla, on Reka Kaapeli jo vaiheessa, missä konsernin kaapeliteollisuus seuraa kenkäteollisuuden jalanjälkiä tuotannon perustamisessa Venäjälle.

Konsernilla on myös kenkäteollisuutta, ja meidän historialliset yhteydet Venäjälle sekä myös yritystoiminnan aloittaminen siellä on alkanut kenkäteollisuuden puolelta. Nyt siellä toimii vuoden 2001 maaliskuusta kaapelin vientitoimintaa ja valmistusta harjoittava yritys, joka on kyllä pieni. (Aarinen)

Fazer konsernissa Fazer Leipomot, Rautaruukissa Rakennustuoteryhmä, Helkama konsernissa Helkama-Forste, Elcoteqissa teollisuuselektroniikkaryhmä ja Reka Konsernissa Reka Kaapeli edustavat selvästi rajattuja liiketoimintoja, jotka useassa konsernissa ovat merkittävimpien liiketoimintojen varjossa. Liiketoimintaryhmien johtajilla on ollut merkittävä rooli aloitteentekijänä

Venäjän operaatioissa. Liiketoimintansa johdossa he ovat nähneet yrityksen kasvumahdollisuudet nykyisillä markkinoilla ja päätyneet kasvun hakemiseen uusilta markkinoilta, ensin Pohjoismaista ja Baltian maista ja viimeksi Venäjältä. He ovat yleensä esittäneet alustavan suunnitelman konsernin hallitukselle ja saaneet jatkaa operaation johtajana tietyn budjetin puitteissa. Joskus vastaavassa roolissa voi olla muu kuin koko liiketoiminnasta vastaava johtaja, esimerkiksi ulkomaanoperaatioiden johtaja.

Operaation johdon arvioidessa omaa yritystoimintaa Venäjällä se valitsee omista kotimaan toiminnoista ne, joilla arvioidaan olevan parhaat mahdollisuudet etabloitua kohdemarkkinoille. Ensimmäiset operaatiot pyritään tekemään helpoiksi itselle sekä koulutettavalle paikalliselle henkilöstölle aloittamalla vajaalla tuotekategorialla. Markkinasegmentin valintaa Rautaruukissa perustellaan seuraavasti:

Kun puhutaan rakentamisesta yleisesti, niin valittiin tämä asuntorakentamisen puoli ja sieltä hyvin tiukka segmentti eli pelkkä katto. Meillähän löytyy tuotteistoa läpi koko rakentamisalueen, ja kokonaisuutena nämä teollisuuden komponentit ovat paljon suurempi kuin tämä pientalopuoli. Piti jollakin osata opettaa ja kouluttaa sitä henkilöstöä. Jos oma segmentti ei ole hyvin selkeä ja helposti viestitettävissä tekeväälle joukolle, niin on aika vaikeata saada heidät ymmärtämään, mistä on oikeasti kysymys. Erilaiset kulttuurit toimintatavoissa ja yrityskulttuurierot, sekä tietysti tuote oli ihan uusi ja kaikki oli uutta. (Koljonen)

Tytäryrityksen strategia muodostuu valitun liiketoiminnan ympärille. Rajattu tuotesegmentti ja mahdollisen viennin kautta saavutettu asiakasryhmä toimivat strategian peruspilareina. Kilpailuetuun liittyvät asiat kuten toiminnan laatu, markkinointi ja logistiikka ovat osa yrityksen toimintatapaa, minkä juurruttamisella uuteen organisaatioon pyritään kilpailun voittoon ja markkinoiden haltuunottoon. Tytäryritysten strategia on liiketoiminnan määrittämisensä parhaimmillaan lyhyt ja yksinkertainen.

Strategiaa ehkä enemmän yrityksissä aikaa vie perustamiskonseptin laatiminen. Perustamiskonseptissa suunnitellaan organisaatio, toimitilat, laitteisto ja investoinnin toteuttaminen. Se painottaa tuotannon teknisiä ominaisuuksia, jotka suunnitellaan tarkkaan. Yritystoa suunniteltaessa hankittavan yrityksen koko, sijainti, toimintakunto ja istuva johto ovat perustamiskonseptin osia. Markkinointikonseptin osat tulevat kuvaan vasta toiminnan kehittyessä. Osa yrityksistä tosin on jo ennen tuotantoa tehnyt tuotemerkistänsä tunnetun tai luonut suhteet asiakkaisiin vientitoiminnassa, mikä vauhdittaa tuotantotoiminnan käynnistymistä ja luo pohjaa markkinoinnille.

4.3 Yrityksen perustaminen ja strateginen johtaminen

4.3.1 Tytäryrityksen perustajat

Tytäryritysten perustaminen on varsin yrittäjämäistä toimintaa, missä korostuu vastaavan johtajan rooli. Suurissa yrityksessä kuten Rautaruukki tai Fazer-Leipomot perustajana oli yleensä toimialajohtaja, joskus toimialan kansainvälisistä asioista vastaava johtaja. Pienissä kuten Helkama-Forste tai Reka Kaapeli vastuun otti toimitusjohtaja tai asian omakseen kokeva johtaja. Perustajat sitoutuvat tytäryrityksiin tiiviisti ja perustamisen jälkeenkin jatkoivat osallistumista operatiiviseen toimintaan.

Perustajan yleensä ollessa yrityksen johtoryhmän jäsen hän on itse ollut tekemässä perustamispäätöstä ja usein sitä ensin ehdottanutkin. Tämän tason mandaatti ja investointiin hyväksytty rahamäärä antavat ensiaskeleille hyvän pohjan. Perustamiseen liittyvät päätökset voidaan tehdä nopeasti ja ilman asioiden hyväksyttämistä.

Se [perustaminen] lähti siitä, että minä tein ehdotuksen, eikä siinä sen kummoisempaa toimeksiantoa ollut kun että lähdettiin toteuttamaan. Meillä oli sellainen päätöksentekoketju...että pystyin yhtä aikaa edustamaan sekä omistavaa että perustettavaa yritystä. (Koljonen)

Tehtävänanto: Laitas Venäjälle tehdas pystyyn, myynti käyntiin, selvitä mitä esteitä on ja mitä niille pitää tehdä ja paljonko tarvitset rahaa. Yhdessä vaiheessa jouduin kertomaan kuinka ison riskin Reka ottaa, jos tämä toteutetaan. Ensimmäisestä suunnitelmasta hallitus sanoi, ettei käy, piti pienentää summia ja karsia. Ja jossain vaiheessa se kelpasi. (Aarinen)

Perustajalla toimialansa johtajana on vankka käsitys oman yrityksensä ydinosoamisesta, liiketoimintamallista sekä kokemusta kansainvälisten toimintojen johtamisesta. Venäjän maakokemusta tai osaamista ei haastatelluilla perustajilla ollut ennen tytäryrityksen perustamista, mitä korvattiin käyttämällä tulkkeja, alueen viennistä vastaavia päälliköitä, tuotannon ja talouden asiantuntijoita tai ulkopuolisia konsultteja. Lähtökohtana oli yleensä kuitenkin luottaminen omaan liiketoiminnan käsitykseen ja osaamiseen paikasta riippumatta.

Perustamisessa on oman yritysjohtoon sijasta käytetty myös ulkopuolista apua. Elcoteqin tapauksessa Pietarin tehtaan perusti yrityksen Viron tehtaan henkilöstö, jonka venäläisen tehtaanjohtajan tehtäväksi annettiin uuden tehtaan ylösajo. Toinen erinomainen esimerkki on Fazer Leipomoiden verkottuminen nopeaan kasvuun pystyneen Hartwallin tytäryhtiön BBH:n hallituksen puheenjohtajan kanssa kutsumalla hänet uuden yrityksen hallitukseen. Tämän yhteistyön jäljet ovatkin selvästi nähtävissä Hlebnij Domin omistuksessa, johtamisessa ja laajenemisessa.

4.3.2 Toiminnan käynnistys

Tytäryrityksen pystytys on suunnitelmien laatimisen jälkeen alkanut yritysostossa yhteistyökumppanien tai uusperustannassa sopivan paikan ja kiinteistön etsimisellä. Tehtaan konseptin ollessa tiedossa on etsitty sopivan kokoista kiinteistöä, jossa on tarvittavan infrastruktuurin puitteet tai mahdollisuudet niiden luomiseen. Kiinteistöä on etsitty itse kiertämällä tarkoitukseen sopivalla alueella, jolloin huhu investoijista on houkuttellut erilaisia tarjoajia.

Tapaustutkimuksesta käy ilmi, että tehtaan sijaintiin vaikuttivat tavoitellut markkinat, paikallisten viranomaisten suhtautuminen ja tarjoukset sekä logistiset kysymykset. Helkama-Forsteelle Viipuri tarjosi parhaan sijainnin kokoonpanolle Suomen läheisyydellään sekä maantie- ja rautatieyhteyksillään. Rautaruukille sijainnit suurten keskusten Moskovon ja Pietarin lähetyvillä olivat ratkaisevia. Fazer Leipomoiden strategiana oli valmiille markkinoille tulon myötä tarpeeksi suuren leipomon ostaminen Pietarista. Konsulttien avulla kartoitettiin kaupungin suuret leipomot, joista Hlebnij Dom valittiin kapasiteetin, markkinaosuuden, kannattavuuden, sijainnin ja toimivan johdon perusteella. Reka Kaapelin perustaminen oli yksinkertaisempaa sen sisaryrityksen Finskorin jo omistaessa tuotantotiloja Viipurissa, joihin sijoitettiin tuotantokoneistoa.

Yrityksen käynnistämistä edellyttävät johdon ja henkilöstön rekrytointi on uusperustannan vaikea osa. Täysin uuden yrityksen rekrytointitarve voi olla Venäjällä erilainen kuin lännessä, ja työntekijöiden houkutteleva tuntemattomaan yritykseen ei aina heti houkuttele parhaita. Palkatut henkilöt on ennen minkään toiminnan aloittamista koulutettava, mihin tarvitaan expatriootteja sekä vierailuja jo toimiviin tehtaisiin. Tämä koulutus on jatkuvaa kehityksen ylläpitämiseksi.

Lähdemme siitä, että ex-patriootit tulevat kotiin joskus kuitenkin, heidän tehtävänsä on alussa kouluttaa ihmiset. Me olemme olleet eri aikaan eri ihmiset siellä ja sieltä on lisäksi käynyt täällä porukkaa. Venäläiset ovat melkein kaikki käyneet täällä koulutuksessa, 50 henkeä, joilla on pysyvät viisumit, että pystyvät matkustamaan. Enemmän niillä on viisumeita kuin meillä on sinnepäin. (Pitkänen)

Itse myynnin ja toimitusten aloittaminen hoidettiin siirtämällä jo kotimaasta myydyt toimitukset uuden tehtaan vastuulle ja ohjaamalla asiakkaat paikalliselle tytäryritykselle. Osa kaupasta voi silti pysyä pääkonttoritasolla, kuten Helkama-Forsteen ja Pepsin väliset toimitussopimukset.

Koulutus ja kehittäminen ovat olennainen osa myös yritysostossa, kuten Hlebni Domin tapauksessa. Fazer Leipomot uusivat heti tytäryrityksen jakelujärjestelmän leipälaatikoista jakeluautoihin sekä aloittivat kaupungin leipomoiden ensimmäisen myynti- ja markkinointiorganisaation. Lisääntyvässä määrin ollaan ottamassa käyttöön länsimaisia konsepteja kuten tavararyhmä- ja asiakassuhdehallintaa.

Kyllä markkinointikeinoja tuodaan. Erityisesti Space management ja CRM ovat tulossa. Se etenee siellä kovaa vauhtia ja varmaan vuoden, kahden päästä ollaan samassa tilanteessa kuin täällä. (Karimaa)

Elcoteqin perustamisessa aloitettiin varovasti pilottitehtaan pystytyksellä. Pienessä mittakaavassa lähdettiin liikkeelle opeteltaessa toimintaa Venäjällä ja tullien ja verotuksen tuntemista. Tehtaan laajennus oli ajankohtainen muutaman vuoden toiminnan jälkeen, mutta sen pysäytti yleisen markkinatilanteen heikkeneminen elektroniikka-alalla.

Toiminnan käynnistyttyä voi yritys oppia strategiastansa lisää. Puutteellisten markkinatietojen pohjalta tehdyt arviot asiakkaista ja ostokriteereistä saavat nopeasti käytännön kokemuksista pohjaa uusille linjauksille. Erilaisten

testisarjojen tuottaminen antaa tietoa tullietujen ja muiden kustannusten vaikutuksista kilpailuetuun. Eniten yritys kuitenkin oppii operatiivisesta toiminnasta. Venäläisen työvoiman tehokkuus ei ole sama kuin Suomessa, logistiikka ja myyntityö eroavat joiltain osin totutusta, ja ennen kaikkea toiminta paikallisissa verkostoissa ja byrokratiassa vaatii erilaista lähestymistä.

4.3.3 Tytäryrityksen organisaatio ja johtaminen

Tytäryritykset Venäjällä on muodostettu eri yhtiöissä hyvin samankaltaisilla organisaatiolla. Paikallinen henkilöstö on lähes poikkeuksetta venäläisiä, palkan ja muiden kustannusten takia ex-patrioottien pitäminen ei käytännössä ole kannattavaa. Vain mahdollinen tytäryrityksen kontrolleri on suomalainen. Paikallista toimintaa johtaa paikallinen toimitusjohtaja, joka vastaa toiminnasta Suomessa olevalle toimintojen vastaavalle johtajalle. Tämä puolestaan vastaa yrityksen tai konsernin hallitukselle. Tytäryrityksellä on hallitus ja mahdollisesti sen lisäksi ohjausryhmä.

Paikallisen toimitusjohtajan toimenkuvana on operatiivisen toiminnan johtaminen sekä varsinkin pienissä yrityksissä usein myynti. Venäläisen johtamismallin mukaan hän tekee paikallisesti kaikki päätökset. Demokraattista johtamista ei tunneta. Parhaimmillaan paikallinen toimitusjohtaja on alan asiantuntija ja sitoutunut yritykseen pitkällä tähtäimellä, silloin hänen voidaan olettaa tuntevan paikalliset markkinat ja omaavan verkoston. Paikalliseen toimitusjohtajaan kulmineituvat yrityksen paikalliset verkostot ja operatiivisen toiminnan johtaminen, mikä voi henkilövaihdosten myötä aiheuttaa toiminnan lamaantumista.

Koko operaatiosta vastaava johtaja löytyy kotimaasta. Hänelle venäläinen tytäryritys on vain osa työkenttää muiden ulkomaantoimintojen tai koko yrityksen

johtamisen ohella. Hänen vastuullaan on yrityksen strateginen johtaminen sekä emoyhtiön puolelta operatiivinen vastuu tytäryrityksestä. Perustamisvaiheessa vastaava johtaja sitoutuu toimintaan henkilökohtaisesti, ja käytännössä hän ei halua irrottautua tytäryrityksen operatiivisesta johtamisesta. Fazer Leipomoiden tapauksessa paikallinen johto toimii myös merkittävänä osakkaana tytäryrityksessä ja on alalla kokenut, mikä lisää suomalaisen johtajan luottamusta paikalliseen johtoon. Tyypillistä tehtävänjakoa kuvaa Elcoteqin toimintamalli:

Tehtaan toimitusjohtaja vastaa operatiivisesta toiminnasta. Ja strategian toteuttamisesta. Paikallisesti. Minä itse välitän johtoryhmän määrittelemät strategiat hänelle ja asetan operatiiviset tavoitteet sekä valvon, että homma toimii. Tarvittaessa toimin hyvinkin hänen valmentajana. (Leinonen)

Juridinen hallitus käsittää usein vastaavan johtajan, vientipäällikön, mahdollisen erillisen toimialajohtajan, kontrollerin ja mahdollisesti ulkopuolisen asiantuntijan. Ohjausryhmä muodostuu Elcoteqilla eri toimialojen johtajista. Hallituksen rooli vaihtelee eri yrityksissä strategisesta päättäjistä muodolliseen rakenteeseen. Yrityksissä, joissa omistuspohja on yhtä omistajaa laajempi, hallituksella on merkittävä rooli. Jos tytäryritys on emoyhtiön täysin omistama ja vastuullinen johtaja pitää sitä omana operaationaan, ei hallitustasoa voi pitää päättävänä elimenä, vaan se on olemassa vain juridisena elimenä.

Tytäryrityksen johtaminen on jatkuvaa yhteydenpitoa emoyhtiön ja tytäryrityksen välillä. Varsinkin aloittavassa yrityksessä yhteydenpito puhelimitse tai sähköpostilla voi olla jopa päivittäistä, ja paikallinen toimitusjohtaja vierailee Suomessa tai suomalainen Venäjällä kuukausittain. Yhteydenpidon lisäksi tärkeänä pidetään talousraportointia myynnistä, varastoista ja rahaliikenteestä. Tämä raportointi on hyvin tiivistä, jopa päivittäistä. Yrityksissä, joissa rahavirrat ovat kasvaneet jo merkittäviksi, on paikalla suomalainen kontrolleri, jonka tehtävänä on seurata paikallista liiketoimintaa, sekä valvoa ja kehittää talouden

seurantaa. Kontrollerin roolia Rautaruukissa Rakennustuoteryhmän johtaja Koljonen kuvaa seuraavasti:

Kontrolleri on ollut koko ajan mukana, kun taloutta on ollut, perustamisvaiheessa on menetelty niin, että hän raportoi suoraan minulle, vaikka käytännössä onkin talousjohdon alainen. Näissä yhtiöissä täytyy olla erittäin tarkkana, että kontrolli on järjestetty, ja kontrollerin pitää ymmärtää bisnes.

Tytäryrityksen operatiiviset tavoitteet määrää yleensä vastaava suomalainen johtaja vähintään puolivuositain, mutta usein venäläisen yrityksen johtaminen nähdään huomattavasti lyhytjänteisempänä, tavoitteita saatetaan asettaa lähes viikkotasolla. Strategian kehittäminen jo vakiintuneessa yrityksessä tapahtuu yrityksen omaksumien strategiakäytäntöjen mukaisesti, missä ne yleensä kirjataan mahdollisine muutoksineen kerran vuodessa. Itse strategia kuitenkin muotoutuu yleensä vastaavan johtajan mielessä jatkuvasti.

5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on lisätä kokemuspohjaista tietoa suomalaisyritysten kansainvälistymisestä Itä-Euroopassa ja niiden strategisesta suunnittelusta. Erityisesti on keskitytty Venäjälle kohdistuneiden tytäryritysoperaatioiden strategisen johtamisen kuvaamiseen suomalaisen johdon näkökulmasta.

Teoreettinen osa

Tutkielman teoreettisessa osassa luotiin kirjallisuuden pohjalta viitekehys tytäryrityksen strategian luomisesta Venäjälle, mikä pohjautui yritysten strategia- ja kansainvälistymiskeskusteluihin, mihin Venäjää käsittelevä kirjallisuus asetti omat erityishuomionsa.

Teoreettinen osa johti päätelmään strategiasta yrityksen osaamisen ja vahvuuksien yhteensovittamisena ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin resurssien suunnitelmallisella allokoinnilla. Käytännössä tämä tapahtuu yhdistämällä yrityksen tarjoama tuote ja sen kilpailuetu sopivaan markkinasegmenttiin ja luomalla sitten tätä toteuttava organisaatio. Tytäryrityksen strategia perustetaan yrityksen ydinosaamiselle ja vahvuuksille, joita hyödynnetään uusilla markkinoilla, joilla haasteena on ymmärtää kohdemarkkinan vaatimukset tuotteelle, organisaatiolle ja menestyksekkäälle kilpailulle. Uuden yrityksen strategian muodostajana on yrityksessä sisäinen yrittäjä, joka oman kokemuksensa perusteella ymmärtää, mitä yritykseltä vaaditaan menestymiseen, ja joka visionsa perusteella johtaa projektia. Projektin edetessä yritys kohtaa ongelmia, joista selviäminen vaatii organisaation strategista oppimista.

Tytäryritys perustetaan kasvun hakemiseksi uusilta markkinoilta vanhoilla tuotekonsepteilla. Kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys joutuu valitsemaan strategiansa kustannustehokkuuden ja kohdemarkkinoihin mukautumisen väliltä. Valintoja tehdään tuotannon sijaintipaikasta, tuotannontekijöiden hankinnasta ja alihankinnan suhteesta pitäen mielessä kustannukset ja markkinoiden läheisyys. Kansainvälistymisoperaatioissa tytäryritykset eli suorat sijoitukset seuraavat usein vientiä ja sopimuksellisia operaatioita. Tytäryrityksen tavoitteena ovat vientiä paremmat valvontamahdollisuudet ja tuotto, ja aloitustapana voi olla yritysosto tai uusperustanta. Omistusmuoto voi vaihdella täysin omistetusta yrityksestä osakkuusyhtiöön. Valinnat eri toimintamuotojen välillä perustuvat yrityksen tavoitteisiin valvonnan, sitoutumisen, osaamisen leviämiskisken hallittavuuden ja toiminnan joustavuuden määrässä. Organisaatiota muodostettaessa haasteena on ratkaista päätöksenteon suhteet emoyhtiön ja tytäryrityksen kesken.

Motiivit investoinneille Venäjälle ovat hyvin markkinavetoisia, lisäksi viennin esteet kuten tullit ovat merkittäviä. Yhteistä investoijille on ollut sijoitusten varovaisuus, mikä on tarkoittanut pieniä kokeiluja vientioperaatioiden ja palvelujen jälkeen. Varovaisuudella on kompensoitu maan epävakaa poliittista ja taloudellista tilannetta, laisäädännön puutteellisuutta sekä korruptiota. Erityishuomion Venäjällä vaatii henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen ymmärtäminen. Kulttuurissa, jossa kirjoitettuihin lakeihin ja käytäntöihin ei vielä voi täysin luottaa, ovat henkilökohtaiset suhteet luottamuksen kannalta välttämättömiä. Tärkeää on huolehtia riittävästä tytäryrityksen hallinnon valvonnasta, sillä venäläinen käsitys liikkeenjohdossa on ollut suomalaista huomattavasti lyhytjännitteisempää. Lisäksi paikallinen voimakkaan autoritääriinen johtamiskulttuuri tekee vastuunjakamisen ja länsimaisen johtamistyylin vaikeaksi.

Tapaustutkimus ja havainnot

Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksen menetelmällä haastattelemalla viiden suomalaisen Venäjällä tuotannollista toimintaa harjoittavan yrityksen liikkeenjohdon edustajaa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yritysten taustat Venäjän investoinneille, yrityksen perustamisen vaiheet ja tytäryrityksen strategiset johtamiskäytännöt. Tutkimus kertoo yritysten noudattavan melko samanlaisia menetelmiä tytäryritysten luomisessa ja johtamisessa.

Venäjälle tuotantoa perustavia yrityksiä houkuttelee usko voimakkaasti kasvaviin markkinoihin. Kotimaan, Pohjoismaiden ja Baltian maiden kasvun ollessa vaikeaa houkuttelee erityisesti Suomea lähellä oleva Luoteis-Venäjä sijoituksiin yrityksen pyrkiessä hyödyntämään tullimuureja, markkinoiden läheisyyttä ja edullista ja osaavaa työvoimaa. Kohdealueen läheisyys kotimaasta antaa suomalaisille yrityksille käytännön etua erityisesti kokoonpanotuotannon harjoittamisessa. Puolivalmisteista koottavat lopputuotteet rajan Venäjän puolella säästävät paitsi tullikustannuksissa, myös kuljetukseen liityvissä kustannuksissa. Lisäksi silloin yritys on myös asiakkaan kannalta usein nopeampi ja helpompi tavarantoimittaja.

Osa Venäjän markkinoista on jo kypsiä markkinoita kuten leipomoteollisuus ja osa uusia aloja, mikä vaikuttaa tytäryritysmuodon ratkaisuun. Olemassaoleville, kypsillemarkkinoille on vaikea lanseerata uutta yritystä valloittamaan markkinaosuutta kilpailijoilta, jolloin ratkaisuna on yritysosto. Uusille markkinoille etabloidutaan uuden tehtaan perustamisella. Yhteisenä tekijänä yrityksillä on kuitenkin luottamus oman tuotteen ja palvelun kilpailukykyiseen laatuun sekä toiminnan tehokkuuteen.

Venäjän markkinoista on yrityksiä perustettaessa saatu vain vähän markkinatietoa. Uhkina nähdään epävakaa poliittinen ja taloudellinen tilanne,

korruptio ja muuttuva lainsäädäntö sekä rikollisuus. Mutta niitä ei kuitenkaan pidetä esteenä yritystoiminnan harjoittamiselle, riskit on ymmärrettävä ja sijoitukset on tehty sen mukaan, mitä ollaan valmiit pahimmassa tapauksessa häviämään. Markkinatiedon puuttuessa yrityksen perustajat toimivat tilanteessa hyvin pitkälti skenaarioiden mukaan luottaen omaan osaamiseensa ja kokemukseensa muilta markkinoilta. Tytäryrityksen perustaminen Venäjälle ei monen haastatellun mielestä juuri eroa toiminnan aloittamisesta muualla maailmassa.

Lähtökohtana tytäryrityksen strategialle on emoyhtiön jonkin toimialan ydinosaaminen. Yritykset lähtevät liikkeelle hyvin rajatun tuotevalikoiman tai palvelun lanseerauksesta, minkä jälkeen muut tuotteet tai toimialat saattavat seurata. Yhtymä ei siis luo tytäryrityksiä, vaan se on liiketoiminta-alueen tai erikoistuneen tytäryrityksen oma hanke. Kyse on usein varsin yrittäjämäisestä toiminnasta, missä hankkeen taloudelliset puitteet kuitenkin hyväksytään yhtymän hallituksesta. Perustamiskonsepti käsittää suunnitelmat organisaatiosta, toimitiloista, laitteistoista ja investoinnin toteuttamisesta. Ne pohjautuvat strategiaan eli kohdemarkkinoiden ja tuotevalikoiman kilpailukykyiseen sovittamiseen.

Ennen Venäjän investointeja yrityksillä on poikkeuksetta aiempia kokemuksia muilta lähialueilta. Yleensä tuotantoa on edeltänyt myös vienti Venäjän kohdemarkkinoille, mikä luo yritykselle kuvan asiakaskunnasta ja kilpailusta. Näiden myötä tytäryrityksen konsepti on pitkälle jo hioutunut, eikä sitä Venäjää varten juuri muuteta.

Tytäryrityksen perustajana on toimialan johtaja tai muu varatoimitusjohtajan tasoinen johtaja, jonka henkilökohtainen hanke operaatio yleensä on jo aloitteenteosta alkaen. Apuna ovat oma tuotantojohtaja, talousjohtaja, alueesta

vastaava vientipäällikkö ja mahdollisesti ulkopuolinen konsultti. Joskus Venäjän operaatiot saattaa perustaa jo olemassa olevan tytäryrityksen johto.

Toiminta käynnistyy joko itse perustetussa yrityksessä tai ostetussa yrityksessä siirtämällä jo olemassaolevaa tilauskantaa tytäryrityksen toimitettavaksi. Puutteelliset markkinatiedot korjautuvat nopeasti, jolloin strateginen oppiminen on alussa nopeaa oikean kohdemarkkinan ja tuote- ja palveluvalikoiman löytämiseksi.

Organisaatio yrityksillä on pääpiirteittäin samanlainen. Koko Venäjän toiminnasta vastaa Suomen pääkonttorissa sijaitseva vastaava johtaja, yleensä operaation käynnistäjä. Tämän alla on suoraan paikallinen, venäläinen toimitusjohtaja, joka vastaa operatiivisen toiminnan toteutuksesta. Sekä strategiset että operatiiviset tavoitteet annetaan Suomesta vastaavan johtajan puolelta. Venäläinen organisaatio on selkeästi vain operatiivisessa toteutusvastuussa. Osakkuuden ollessa jaettu paikallisen johdon kanssa, strategioista päätetään yhdessä.

Palaute aikaisempaan keskusteluun

Tapaustutkimuksesta nousevat havainnot kertovat Venäjän markkinoiden nopeasta kehitysvauhdista. Kansainvälisten strategioiden luodessa hyvän pohjan myös Venäjälle, eroja esiintyy Venäjän operaatioita käsittelevän kirjallisuuden ja tapaustutkimuksen välillä. Huomattavaa on ero 1990-luvun alkupuolen ja nykyhetken välillä yritysten toimintatavoissa suorien sijoitusten hallinnassa.

Kansainvälisen liiketoiminnan strategiat ovat käytössä myös investoinneissa Venäjälle. Esimerkkiyritykset tekevät jatkuvasti valintoja kirjallisuudessa esitettyjen vaihtoehtojen välillä, kuten suurtuotannon tai paikallisuuden painottamisessa. Suurtuotantoa hyödyttävän viennin ja täysin paikallistetun tuotannon välimuodoksi tutkimuksen yrityksissä on luotu toimintamalleja, joissa

pyritään yhdistämään molempia. Kokoonpanotuotanto Venäjällä käyttää hyödykseen asiakkaan läheisyyttä perustaen tuotantonsa kuitenkin kotimaasta tuotuihin materiaaleihin tai puolivalmisteisiin.

Tutkielman tapaustutkimusaineisto vahvistaa käsityksen yritysten kansainvälistymisen Venäjälle alkavan usein vientitoiminnalla, mistä edetään suoraan tuotannon perustamiseen ilman sopimuksellisia operaatioita siinä välissä. Vaikka maan lainsäädännön kehitys onkin nopeaa, ei Venäjää pidetä vielä maana, jossa voitaisiin täysin luottaa sopimusten lainvoimaan. Hirvensalon (1996,214) esittämä kansainvälistymiskehitys, missä yritykset viennin lisäksi ovat harjoittaneet erilaisia yhteistyö- ja alihankintamuotoja ennen tuotannon perustamista, näyttää sen sijaan muuttuneen. Tutkielman esimerkit kertovat yritysten entistä suoremasta toiminnasta, missä tuotantoon voidaan siirtyä suoraan viennistä. Investointien varovaisuus kuitenkin ei ole kadonnut, vaan yritykset yhä aloittavat hyvin hallitulla riskinotolla.

Omistusmuoto on 1990-luvun alun yhteisyrityksistä (Hirvensalo 1996, 214) vaihtunut 100 % omistettuihin tytäryrityksiin (Hirvensalo & Hazley 1998), mikä käy ilmi myös esitetystä tapaustutkimuksesta. Venäläisen henkilöstön yhä yleisempi käyttäminen tytäryrityksen hallinnossa saa myös vahvistuksen, mutta Hirvensalon (1999, 37) väittämä sopivien liikeyhteistyösuhteiden löytämisestä tuotannollisen toiminnan kehittämisen avainkysymyksenä ei esimerkkiyrityksissä noussut näin merkittäväksi. Tärkeämpänä nähdään tytäryrityksen strateginen johtaminen, mihin kuuluvat tuotannon laadun ylläpito, organisaation kehittäminen ja markkinoiden valinta ja hallinta.

Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelmana tutkielmassa on, miten suunnitellaan strategia tytäryritykselle Venäjällä. Teoreettisen osan lopuksi vastauksena esitettiin

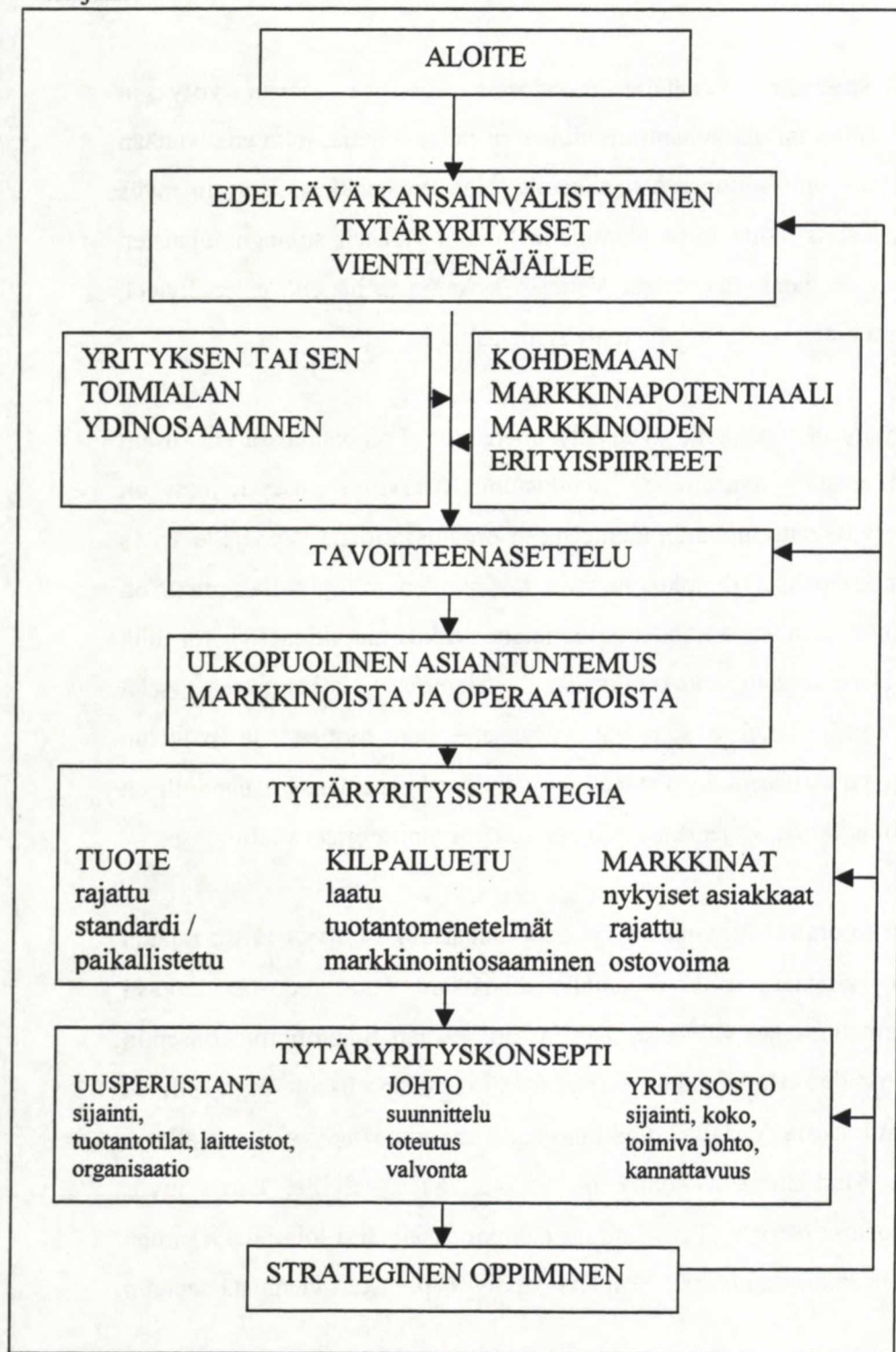
viitekehys, joka empiirisen tutkimuksen jälkeen tarkentuu kuviossa 6 esitetyn kaltaiseksi.

Tytäryrityksen strategian Venäjälle muodostaa kyseessä olevan yrityksen toimialan, tytäryhtiön tai ulkomaantoimintojen vastaava johtaja, jolta edellytetään ”sisäisen yrittäjän” omistautumista hankkeelle. Hän on hankkeessa usein myös aloitteentekijä, joskus aloite tulee ylemmältä taholta yleisten strategialinjausten muodossa. Aiempaa henkilökohtaista Venäjän kokemusta häneltä ei edellytetä, myös vientioperaatiot ovat usein hänen alaisten vastuulla.

Venäjän tytäryritystä edeltävät tytäryritysoperaatiot Pohjoismaissa ja usein Baltian maissa, mistä yritykselle on muodostunut tytäryrityskonsepti, jossa on suunnitelmat tarvittavista tuotantorakenteista ja organisaatioista. Venäjälle yritys on usein harrastanut vientiä joko suoraan tai muiden välityksellä, mistä on muodostunut kuva alustavista kohdemarkkinoista. Joskus markkinakuva voi tulla emoyhtiön sisartoimialan kokemuksista. Aiemmat kokemukset sekä tytäryrityksistä että viennistä kertovat yritykselle sen tuotteen ja palvelun vastaavuudesta paikalliseen kysyntään, kilpailullisen asemansa, mahdollisen kilpailuetunsa, markkinasegmenttinsä piirteet, sekä organisatoriset vaatimukset.

Analyysi yrityksen omista vahvuuksista ja heikkouksista keskittyy tarkasti rajatun tuotesegmentin valintaan, millä Venäjälle tähdätään. Tuote edustaa tiukasti yrityksen tai sen toimialan ydinosaamista ja luo selkeän liiketoimintakonseptin uusille markkinoille. Heikkoutena yrityksissä nähdään usein puutteellinen osaaminen toimimisesta Venäjän markkinoilla. Ympäristöanalyysi Venäjällä ei ole syvälinen. Markkinoiden kokoa on vaikea saada selville, kuten myös asiakaskunnan ostokriteereitä. Tärkeintä on hahmottaa kilpailu toimialalla omien mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Ympäristöanalyysi perustuu viennistä saatun

Kuvio 6. Tarkennettu viitekehys – malli tytäryhtiöstrategian suunnittelusta Venäjälle.



kokemukseen, ja se keskittyykin selvästi markkinapotentiaalin arvioimiseen tietyillä alueilla ja sen pitkän aikavälin kehittymiseen.

Tapaustutkimuksen kohdeyritysten käyttäytymisen nojalla voidaan päätellä, että on harvinaisempaa lisätä pohjatietoa Venäjän markkinoiden valtaamisesta ulkopuolisten asiantuntijoiden merkittäväällä käytöllä. Jo Venäjällä toimineilta yrityksiltä tai konsulteilta voidaan kuitenkin saada varteenotettavaa markkinatietoa tehtävien valintojen tueksi. Varsinkin vaiheessa, jossa sopivia yhteistyökumppaneita tai kohteita kartoitetaan, kokemuksesta on hyötyä.

Sisäinen yrittäjä ja hänen mahdollinen tytäryrityksen pystytysryhmänsä muodostavat strategian perustettavalle tytäryritykselle luomalla ajatusmallin uuden yrityksen tuotteista, kilpailuedusta ja markkinoista. Tuotevalikoima on selkeä ja perustuu emoyrityksen ydinosamiseen, ja tuotteesta riippuen se voi olla suomalaisen standardin mukainen tai täysin paikallistettu. Kilpailuetuna nähdään yleensä venäläisiin kilpailijoihin verrattuna ylivoimainen tuotteen ja palvelun kokonaisuus, palvelukonsepti, tuotannon tehokkuus ja markkinointimenetelmät. Kohdemarkkinat on myös tarkkaan rajattu käsittämään asiakaskunnan, joka yritykselle usein on jo muodostunut edeltävissä vientioperaatioissa. Täysin uudelle ja tuntemattomalle kohderyhmälle ei tytäryritysten tuotantokapasiteettia ole rakennettu.

Kun tytäryrityksen strategia on määritelty, muodostetaan yrityksen johdossa visio aloituskonseptista, joka yhdessä aiempien kokemusten ja strategian mukaisesti voi olla suunnitelma täysin uuden yrityksen perustamiseksi tai suunnitelma yritysostosta. Uusperustannassa suunnitelma käsittää vaatimukset tuotannon sijainnille, tarvittaville tiloille, tuotannontekijöille ja organisaatiolle. Yritysostossa kriteerejä ovat yrityksen sijainti, koko, toimiva johto ja nykyisen toiminnan kannattavuus. Yhteistä konsepteissa on sijoitukseen allokoitu raha, joka on

yleensä yrityksen itsensä hoidettava oman pääoman ehdoin, sekä tytäryrityksen johtosuhteet. Vastuu strategisen ja operatiivisen suunnittelun ja niiden toteutuksen välillä on jaettu yksiselitteisesti. Vielä yhteisenä tekijänä on talouden valvonta, joko paikalle sijoitetun kontrollerin avulla tai muulla raportointimenetelmällä.

Viitekehys korostaa myös strategista oppimista, millä tarkoitetaan yrityksen ensimmäisistä operaatioista alkaen keräämää tietoa ja kokemusta tytäryrityksen markkinoiden toiminnasta, tuotevalikoiman soveltuvuudesta ja yrityksen kilpailuedusta. Strateginen oppiminen tulee nopeasti panna käytäntöön, jotta yritys maksimoi kannattavuuden. Erityisen tärkeää oppiminen ja sen hyödyntäminen on toiminnan alussa, strategian ja konseptin vasta hakiessa parasta muotoa. Kokemuksen kautta syntynyt informaatio palautuu viitekyhyksessä aiempiin kansainvälisiin kokemuksiin, tavoitteenasetteluun, strategiaan ja konseptiin. Näin yritys jo olemassa olevia ja seuraavia tytäryrityshankkeita suunnitellessaan perustaa päätöksensä aiempaa parempaan tietoon.

Edellä esitetty viitekehys strategian luomisesta tytäryritykselle Venäjällä on malli yritysten tavasta luoda uudelle ja suhteellisen tuntemattomalle markkina-alueelle kannattava ja toteutettava strategia ja liiketoimintakonsepti. Mallia voi pitää ainakin suuntaanäyttävänä, sillä osa viitekehyksen esittämästä toiminnasta on hiljaista toimintaa, mitä ei työstedä konkreettisin keinoin. Koska viitekehys on muodostettu teoreettisen kirjallisuuden sekä viiden erilaisen yrityksen tapaustutkimuksen tuloksena, voidaan sitä pitää toimivana mallina yritysten strategisesta suunnittelusta tytäryrityksen luomiseksi Venäjälle.

Suosituksia liikkeenjohdolle

Tutkielmassa tutkitut yritykset ovat eroavat toisistaan lähestymistavassa Venäjään markkinana ja venäläisiin henkilöstönä. Koska työn tarkoituksena ei ole ollut

arvostella eri lähestymistapoja tai mitata tytäryritysten kannattavuutta, ei suoraan voida arvostella eri tapoja oikeiksi tai vääriksi. Muutamia huomioita voi liikkeenjohdolle kuitenkin esittää. Tärkeimpänä on strategian määrittelemisen merkityksen korostaminen. Tuntemattomilla markkinoilla on yrityksellä oltava kirkas kuva siitä mitä ollaan tekemässä. Kuten tutkielmassa esitettiin, parhaiten tämä onnistuu aloittamalla hyvin helposti ymmärrettävällä tuotevalikoimalla ja jo tunnetulla markkinasegmentillä. Toisena suosituksena on ulkopuolisen asiantuntija-avun hankkiminen. Vastaavilla markkinoilla menestystä jo kokenut henkilö tuo käytännön näkemystä markkinoista ja niiden käytännöistä, vaikka toimiala olisikin toinen. Kolmantena huomiona on venäläisen johdon tärkeyden korostaminen. Paikallisen johdon sitouttamiseen yrityksen toiminnan johtamiseksi ja kasvattamiseksi on panostettava. Pitkällä tähtäimellä yritystoimintaa Venäjällä ei voi johtaa Suomesta käsin, paikallisilla markkinoilla toimiva johto edustaa yritystä niin yrityksen sisällä kuin ulospäin.

Jatkotutkimuksen tehtäviä

Sijoitukset Venäjälle ovat nyt kasvussa, joten aihe on ajankohtainen. Vuosikymmenen päästä markkinat ovat varmasti jo paljon vaikeammat etabloitua ulkomaalaisille yrityksille. Silti suomalaisia yrityksiä on hämmästyttävän vähän liikkeellä. Kiinnostavaa olisi tietää, miten suomalaisia yrityksiä voisi kannustaa hakemaan kasvua idän lähialueilta, miten hankkeiden rahoitusta voisi parantaa ulkopuolisen pääoman ehdoin ja miten suomalaiset yritykset voisivat luoda alliansseja uusien hankkeiden mahdollistamiseksi. Paljon tutkitaan ja julkaistaan uutta tietoa Venäjän alueen ongelmista ja kaupankäynnin esteistä, mutta kauppatieteelle hyödyllistä olisi tutkia lisäksi onnistuneita ratkaisuja, joilla yritykset menestyvät.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999), *Laadullinen tutkimus*: Vastapaino, Tampere.
- Ansoff, Igor (1965), *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Bartlett Christopher A. & Ghosdal Sumantra (1989), *Managing across borders*. Hutchinson Books, London.
- Blogov, Juri E. (2001), *Doing Business in Russia*. School of Management, St. Petersburg State University, MIB-program. Luentomoniste.
- Bäckman, Johan (1997), *Liikkeenjohto Venäjän murroksessa*. WSOY, Porvoo.
- Cateora, Philip R. & Graham, John L. (1999), *International Marketing*, 10th edition. McGraw-Hill, USA.
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge.
- Czinkota, Ronkainen, Moffett (1996), *International Business*, 5th edition. The Dryden Press, Forth Worth.
- Czinkota, Michael R. & Ronkainen, Ilkka A. (1998), *International Marketing*, 5th edition. Harcourt & Brace Company, USA.
- Driscoll, Angie M. & Paliwoda, Stanley J. (1997), Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Management*, vol 13:1-3 (January-April). 57-87.
- Hazley, Colin & Hirvensalo, Inkeri (1998), *Direct Investments to the Baltic Rim Transition Economies: Some trends*. Ekonomiska Samfundets Tidskrift nr.2.
- Heliste, Piia (2000), *Foreign Direct Investment: A Multiple Investor Study of a Single Investment Target*. Markkinoinnin pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Hill, Charles H.L. (1997), *International Business*, 2nd edition. Irwin, Chicago.
- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2001), *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Hirvensalo, Inkeri (1996), *Strategic Adaptation of Enterprises to Turbulent Transitional Markets*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-120. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos, Helsinki.
- Hirvensalo, Inkeri (1999), *Sijoitukset Venäjälle*. ETLA. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Hirvensalo, Inkeri & Lausala, Tero (2001), *Foreign Direct Investments in the Russian Territories of the Barents Region*. Working Papers. HeSE print, Helsinki.
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company, St. Paul.
- Hunya, Gabor (1993), *Foreign Direct Investment and Privatization in Central and Eastern Europe*. WIIW, No. 145.
- Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. (1995), *Business Marketing Management*, 5th edition. The Dryden Press.
- Kostamo, Eero (2001), *Huippustrategiat –Mitä voimme niistä oppia?* Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kuorsalo, Anne & Susiluoto, Ilmari & Valkonen, Martti (1999), *Venäjä ja rosvokapitalismin haaksirikko*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Larimo, Jorma & Mainela, Tuija (1996), *Choice and Management of Entry Strategies in International Business*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 18.
- Leivonen, Antti (2000), Alihankinta- ja liiketoimintamahdollisuudet Ukrainassa. Finpron julkaisusarja 3/2000. Finpro, Helsinki.
- Luostarinen, Reijo (1994), *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*. Research for Action. Forssa Printing House Ltd. Forssa.
- Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence (1997), *International Business Operations*. Kyriiri Oy, Suomi
- Mercado, Simon & Welford, Richard & Prescott, Kate (2001), *European Business*, 4th edition. Pearson Education Ltd.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998), *Strategy Safari*. Prentice Hall Europe.

Oksanen, Suvi (1997), *Johtamiskulttuuri suomalaisyhtiön tytäryrityksissä Latviassa, Virossa ja Venäjällä*. Organisaatioiden ja johtamisen pro gradu – tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Ådahl, Martin & Anisimov, Oleg (2000), *Att lyckas I Ryssland! Exempel från svenska framgångsföretag*. Ekelids Förlag, Stockholm.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.

Porter, Michael E. (1996), What is Strategy? *Harward Business Review*, vol 74:6 (November December). 61-78.

Punnett B.J. & Ricks D.A. (1997), *International Business*, 2nd edition. Blackwell Publishing. Malden, Mass.

Root, Franklin R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, New york.

Steiner G.A. (1969), *Top Management Planning*. Macmillan, New York.

Whittington, Richard (2001), *What is strategy – and does it matter?* 2nd edition. Thomson Learning, London.

Yin, Robert (1989), *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, London.

HAASTATTELUT

Aarinen, Pekka. Johtaja. Reka Kaapeli Oy, Hyvinkää. 11.1.2002

Karimaa, Juha. Johtaja. Fazer Leipomot Oy, Vantaa. 15.1.2002

Koljonen, Markku. Johtaja. Rautaruukki Oyj, Hämeenlinna. 15.1.2002

Leinonen, Markku. Johtaja. Elcoteq Oyj, Espoo. 21.1.2002

Pitkänen, Kari. Toimitusjohtaja. Helkama-Forste Oy, Forssa. 11.1.2002

LIITE 1: HAASTATTELUPYYNTÖ

28.12.2001

Yritys Oy
titteli
nimi

Uutta tietoa yritysten kansainvälistymisestä Venäjälle

Venäjän markkinat ovat vakiintumassa ja tarjoavat suomalaisille yrityksille kiinnosta-via mahdollisuuksia. Kansainvälistymisvaihtoehtoista tytäryhtiön perustaminen on eräs mahdollisuus. Mutta kuinka se pitäisi tehdä – tästä ei tiedetä riittävästi.

Niinpä Helsingin kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitoksella on käynnistetty tutkielma, jossa selvitetään niitä valintoja, joita tytäryhtiön perustaminen Venäjälle edellyttää. Tutkielman tekee kauppatieteiden ylioppilas Antti Leivonen.

Helsingin kauppakorkeakoulun Venäjän ja Baltian keskuksen suosituksesta Teidän yrityksenne on valittu erääksi tutkielman havaintoyksiköksi ja Teidät erääksi haastateltavista asiantuntijoista. Jotta tällä tutkielmalla voitaisiin tuottaa mahdollisimman selkeä kuvaus tytäryhtiön perustamisesta Venäjälle, toivomme Teidän suostuvan haastateltavaksi.

Tutkielman valmistuttua keväällä 2002 tulette saamaan käytettäväksenne yhteenvedon sen tuloksista.

Koska tutkimusten tulosten kannalta olisi erittäin tärkeää, että haastateltavaksi valitut suostuisivat auttamaan tutkimusta, toivomme että Tekin voisitte antaa aikaanne ja asiantuntemustanne tutkijan käytettäväksi. Kauppat. yo Antti Leivonen ottaa Teihin yhteyttä lähipäivinä ja sopii yksityiskohdista lähemmin. Haastattelun kesto on noin yksi tunti.

Yhteistyöstä jo etukäteen kiittäen

Niilo Home
professori
puh. 09 4313 8508

Antti Leivonen
kauppat. yo
puh. 050-337 5770

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

TAUSTAA:

1. Minkälaista toimintaa yrityksellä on Venäjällä?
2. Millaista toimintaa oli aiemmin?
3. Mikä oli motiivina investointiin?
4. Oliko aiemmin tehty investointeja ulkomaille?
5. Kuka oli perustajana?
6. Millainen omistusrakenne on ?

TAVOITTEET:

7. Mitkä ovat tytäryrityksen tavoitteet?
8. Kuka asetti tavoitteet ja valvoo niiden toteutumista?
9. Millä keinoilla niihin pyritään?
10. Miten tavoitteita on jo saavutettu?
11. Onko tavoitteita jouduttu muuttamaan?

TOIMINTA:

12. Miten tuotesegmentti on valittu?
13. Miten valittiin markkinasegmentti?
14. Miten kilpailuetu muotoutui?
15. Miten yrityksen aiemmat kokemukset vaikuttivat valintoihin?
16. Minkälaisia asioita perustettaessa käytiin läpi?

ORGANISAATIO:

17. Minkälainen organisaatio tytäryrityksen johtamiseen tarvitaan?
18. Minkälaiset raportointisuhteet tarvitaan?
19. Mitkä ovat johdon vastuualueet?
20. Mikä on suomalaisen johtajan rooli?
21. Mikä on venäläisen johtajan rooli?
22. Mitkä ovat muiden johtajien roolit?

VALINNAT:

23. Mitä perusteita omistuksen rakenteelle?
24. Millaista paikallista mukautumista on tuotteessa?
25. Millaista paikallista mukautumista on markkinoinnissa?
26. Millaisia kustannusetuja tytäryritys hakee toiminnassa?
27. Missä sijaitsee tuotekehitys?
28. Millaiset valvontamahdollisuudet emoyhtiöllä on?
29. Mitkä ovat kriittiset valvottavat asiat?
30. Miten joustavaa tytäryrityksen toiminta on?
31. Miten hallitaan ydinosaamisen leviämiskäskyä?
32. Miten yritys toimii verkostoissa?
33. Miten voiton maksu suunnitellaan?
34. Miten toiminnan suunnittelu eroaa muiden maiden toiminnasta?

MENESTYSTEKIJÄT:

35. Miten yritys suhtautuu Venäjään?
36. Kuinka venäläiseksi toiminta nähdään?
37. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet?
38. Mitkä ovat yrityksen heikkoudet?
39. Mitä ongelmia tuotannon harjoittamisessa on Venäjällä?
40. Mikä on liiketoiminnan menestyksen salaisuus?
41. Mikä tekee ympäristöstä erilaisen?